

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MONICA JUSTINO SENS

**CARACTERIZAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS FATORES
PSICOSSOCIAIS DO AMBIENTE DE TRABALHO
NA CRIATIVIDADE DAS EQUIPES**

Tese de Doutorado

Florianópolis, 2006

Santa Catarina - Brasil

MONICA JUSTINO SENS

**CARACTERIZAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS FATORES
PSICOSSOCIAIS DO AMBIENTE DE TRABALHO
NA CRIATIVIDADE DAS EQUIPES**

Tese apresentada ao programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para obtenção
do título de Doutor em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Profº. Dr. Álvaro G. Rojas Lezana

Florianópolis, 2006

Santa Catarina - Brasil

MONICA JUSTINO SENS

**CARACTERIZAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS FATORES
PSICOSSOCIAIS DO AMBIENTE DE TRABALHO
NA CRIATIVIDADE DAS EQUIPES**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 2006

Prof^o. Dr. Antônio Sérgio Coelho
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof^o Dr. Álvaro G. R. Lezana
Orientador

Prof. Dr. Narbal Silva
Examinador

Prof^a. Dr^a. Suzana da Rosa Tolfo
Examinadora

Prof^o. Dr. Cláudio Reis Gonçalo
Examinador externo

Prof^a. Dr^a. Alessandra Tonelli
Examinadora externo

Às mulheres, mães,
pesquisadoras e profissionais

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, pela paciência, sabedoria, conselhos e amizade sempre presentes durante estes anos de estudo.

De forma carinhosa, aos professores Narbal Silva e Suzana da Rosa Tolfo, que, em muitos momentos dessa caminhada, puderam me acolher e me ajudar a pensar.

Aos membros da banca, pela disponibilidade e atenção em participar deste momento.

Ao Professor Jacques Juhel, que, mesmo distante, incentivou a realização deste trabalho.

Aos amigos da Escola de Samba Protegidos da Princesa, que, em meio aos preparativos do carnaval, encontraram um tempinho para responder aos meus questionamentos. Atenciosamente a Elson e Stella Pereira, por me apresentarem aos bastidores do carnaval.

Ao Major Aviador Pozzobon, por autorizar a realização deste estudo nas dependências do DTCEA/FL, em especial ao Capitão Minichiello e às equipes participantes, pela gentileza, atenção e colaboração, disponibilizados durante a pesquisa.

À empresa Portobello S.A., representada aqui pela diretoria industrial, por conceder a oportunidade de realizar este estudo.

Aos alunos do TGES/SENAC, com carinho especial à primeira turma, pelos belos trabalhos em equipe e pela amizade que construímos.

Ao meu marido, grande incentivador desta etapa e aos meus filhos, Guilherme e Julia, pela paciência e por tentarem compreender a necessidade da realização deste trabalho.

À minha mãe, pelo amor, carinho, incentivo e apoio, durante todos os passos deste trabalho. Sem você, o caminho seria ainda mais longo. Obrigada!

Às amigas de sempre, pelo carinho, amizade e incentivo, de forma especial à Naira Tomiello, que muito contribuiu na elaboração deste trabalho.

A Eliete Sens, pelo maravilhoso presente que enriqueceu a revisão bibliográfica.

A todos que apoiaram a realização deste trabalho. Muito Obrigada!!

" a tarefa não é
contemplar o que ninguém
ainda contemplou, mas
meditar, como ninguém
ainda meditou, sobre o que
todo mundo tem diante dos
olhos."

Schopenhauer

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Representação da abordagem multivariada da criatividade.....	27
Figura 02: Os três componentes da criatividade	30
Figura 03: Os três nós da criatividade	33
Figura 04: Organograma Organização C.....	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Tipos de influência Organização A	128
Gráfico 02: Facilitadores/ Inibidores Organização A	129
Gráfico 03: Fatores presentes na Organização A	130
Gráfico 04: Tipos de influência Organização B	138
Gráfico 05: Facilitadores/ Inibidores Organização B	139
Gráfico 06: Fatores presentes na Organização B.....	140
Gráfico 07: Tipos de influência Organização C	148
Gráfico 08: Facilitadores/ Inibidores Organização C	149
Gráfico 09: Fatores presentes na Organização C	150
Gráfico 10: Tipos de influência Organização A	162
Gráfico 11: Facilitadores/ Inibidores Organização A	163
Gráfico 12: Fatores presentes na Organização A	164
Gráfico 13: Tipos de influência Organização B	170
Gráfico 14: Facilitadores/ Inibidores Organização B	171
Gráfico 15: Fatores presentes na Organização B.....	172
Gráfico 16: Tipos de influência Organização C	178
Gráfico 17: Facilitadores/ Inibidores Organização C	179
Gráfico 18: Fatores presentes na Organização C	180
Gráfico 19: Comparativo	186
Gráfico 20: Comparativo dos fatores presentes nas organizações	187

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Fases do Processo criativo	37
Quadro 02 A: Fatores do ambiente de trabalho	57
Quadro 02 B: Fatores do ambiente de trabalho.....	58
Quadro 02 C: Fatores do ambiente de trabalho	59
Quadro 02 D: Fatores do ambiente de trabalho	60
Quadro 03: Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho	61
Quadro 04: Fases de desenvolvimento de grupo	64
Quadro 05: Fases de desenvolvimento de equipe	66
Quadro 06: Tipos de equipe segundo Monaco	69
Quadro 07: Tipos de equipe segundo Heller	70
Quadro 08: Processo de formação da cultura organizacional	86
Quadro 09: Dimensões do potencial de flexibilização da cultura organizacional, conforme Volberda	89
Quadro 10: Características da Pesquisa Qualitativa e Quantitativa	100
Quadro 11: Fatores da Categoria Cultura organizacional	104
Quadro 12: Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal	105
Quadro 13: Perfil dos Pesquisados	108
Quadro 14: Número de Entrevistados	109
Quadro 15: Quadro funcional organização A	112
Quadro 16: Corpo funcional organização B	116
Quadro 17: Fatores do ambiente de trabalho presentes nas organizações.....	188
Quadro 18: Fatores do ambiente de trabalho favoráveis à criatividade	189
Quadro 19: Fatores do ambiente de trabalho desfavoráveis à criatividade	190
Quadro 20: Fatores do ambiente de trabalho presente nas organizações	192
Quadro 21: Fatores do ambiente de trabalho/ tipo de influência	194
Quadro 22: Fatores do ambiente de trabalho/ tipo de influência	195
Quadro 23: Fatores do ambiente de trabalho/ tipo de influência	199
Quadro 24: Fatores do ambiente de trabalho - facilitadores/inibidores	202

Quadro 25: Fatores do ambiente de trabalho - facilitadores/inibidores	205
Quadro 26: Classificação dos fatores da categoria cultura organizacional da org. A.....	215
Quadro 27: Classificação dos fatores da categoria Cultura Organizacional da Org. B.....	216
Quadro 28: Classificação dos fatores da categoria Cultura Organizacional da Org. C.....	216
Quadro 29: Classificação dos Fatores Relevantes da Categoria Cultura Organizacional das três Organizações.....	217
Quadro 30: Classificação dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Org. A.....	218
Quadro 31: Classificação dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Org. B.....	219
Quadro 32: Classificação dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Org. C.....	219
Quadro 33: Classificação dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal das Três Organizações	220

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	01
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Geral	11
1.2.2 Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 CRIATIVIDADE	17
2.1.1 Considerações sobre o conceito	17
2.1.2 Contribuições teóricas	21
2.1.3 Criatividade Individual	35
2.1.4 Criatividade em Grupo	39
2.1.5 Criatividade nas Organizações	42
2.2 EQUIPE	61
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ORGANIZAÇÃO	75
2.3.1 Estrutura Organizacional	77
2.3.2 O Ambiente Organizacional	79
2.3.3 Considerações sobre a Cultura Organizacional	81
2.3.3.1 A Formação da Cultura Organizacional	89
2.3.4 Considerações sobre o Relacionamento Interpessoal	93
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	96
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	96
3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM	97
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	97
3.4 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO	98
3.5 ABORDAGEM DO PROBLEMA	99
3.6 CRITÉRIOS DA PESQUISA	101
3.6.1 Critérios para escolha das organizações a serem pesquisadas	101

3.6.2 Critérios para escolha de equipes	102
3.6.3 Categorias pesquisadas	103
3.7 PARTICIPANTES DA PESQUISA	105
3.7.1 Perfil dos participantes da pesquisa	108
3.8 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	109
3.9 COLETA DE INFORMAÇÕES	110
3.10 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	111
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	123
4.1 ANÁLISE DOS FATORES DA CATEGORIA CULTURA ORGANIZACIONAL	123
4.1.1 Análise dos Fatores da Categoria Cultura Organizacional da Organização A	131
4.1.2 Análise dos Fatores da Categoria Cultura Organizacional da Organização B	141
4.1.3 Análise dos Fatores da Categoria Cultura Organizacional da Organização C	151
4.2 ANÁLISE DOS FATORES DA CATEGORIA RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	158
4.2.1 Análise dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal da Organização A ...	165
4.2.2 Análise dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal da Organização B	173
4.2.3 Análise dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal da Organização C.....	181
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA	184
4.3.1 Fatores presentes nas organizações pesquisadas	188
4.3.1.1 Categoria Cultura Organizacional	188
4.3.1.2 Categoria Relacionamento Interpessoal	191
4.3.2 Tipo de Influência dos fatores no ambiente de trabalho	194
4.3.2.1 Categoria Relacionamento Interpessoal	193
4.3.2.2 Categoria Cultura Organizacional	198
4.3.3 Fatores facilitadores e inibidores da criatividade	201
4.3.3.1 Categoria Relacionamento Interpessoal	202
4.3.3.2 Categoria Cultura Organizacional	204
4.4 ANÁLISE DOS CONCEITOS DE CRIATIVIDADE E EQUIPE.....	207
4.4.1 Conceitos de Criatividade	209
4.4.2 Conceitos de Equipe	211
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.	223
5.1 CONCLUSÕES	223

5.2 RECOMENDAÇÕES.....	227
REFERÊNCIAS	228
APÊNDICES	237

SENS, Monica Justino. **Estudo comparativo dos fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade das equipes**. 2006. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo caracterizar a influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade das equipes. Especificamente, pretende-se identificar que fatores das categorias - cultura organizacional e relacionamento interpessoal - se fazem presentes nas Organizações, objeto deste estudo, o tipo de influência que exercem na criatividade das equipes, quais se caracterizam como facilitadores ou inibidores deste processo e como as equipes pesquisadas definem criatividade e equipe. Por fim, analisar comparativamente os resultados. Para tanto, o estudo foi realizado com três organizações de segmentos diferentes, tendo como característica principal o trabalho em equipe. As informações foram obtidas por meio de formulários e entrevistas semi-estruturadas, totalizando trinta entrevistados. A pesquisa, de natureza exploratório-descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa, utilizou como método de procedimento o estudo de campo e o estudo comparativo. Os resultados apontaram a presença dos vinte fatores das duas categorias, nas organizações pesquisadas. O tipo de influência que exercem na criatividade das equipes está relacionado com a estrutura, com a cultura da organização, com as necessidades e o contexto das mesmas. Observou-se que, modificando o ambiente, modifica-se também a presença dos fatores, o tipo de influência e as características de facilitador ou inibidor da criatividade. Com relação aos conceitos fornecidos pelos entrevistados, percebe-se que eles relacionam criatividade com a atividade fim da organização, com as experiências de trabalho e com o contexto organizacional. Nos conceitos de equipe, enfatiza-se o relacionamento interpessoal e a realização de uma atividade.

Palavras-chave: criatividade, trabalho em equipe, fatores do ambiente de trabalho

SENS, Monica Justino. **Estudo comparativo dos fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade das equipes**. 2006. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

ABSTRACT

The present study has for objective to characterize the influence of the psycho-socio factors of work environment in the creativity of the teams. Specifically, to identify what factors of the categories - organizational culture and interpersonal relationship - presents in the Organizations studied; the type of influences they has in creativity of the teams, which they are stimulate or inhibitors in this process and how the teams researched to concept creativity and teams. Finally, to compare the results. This study was realized in three differents organizations, with the principal characteristic is work in team. The data was collected by the form and the structuralized interview, with 30 persons. The nature of this research is exploratory-descriptive, with qualitative approche, uses with procedure fieldwork and comparative study. The results identify 20 factors, of two categories, in the organizations researchs. The type of influence that they have was associated structure, organizational culture, necessities and the context of them. It was observed that we can modified the environment, we modified the presence factors, the type of influence and the characteristics of stimulate or inhibitors the creativity. The concepts about creativity has relations with organizations activity, work experience, organizational context and the team has interpersonal relationship and activity realization.

Key words: creativity, work in teams, factors in the context of work

SENS, Monica Justino. **Estudo comparativo dos fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade das equipes**. 2006. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

RESUMÉ

Le présent étude a pour but caractériser l'influence des facteurs psychosociaux du milieu du travail sur la créativité des équipes. Plus précisément, identifier quels sont les facteurs des catégories - culture organisationnelle et relation interpersonnelles - que sont présent dans les Organisations étudiées; savoir quel type d'influence ils ont sur le développement de la créativité des équipes, les quels sont caractérisés comme facilitateurs ou inhibiteurs du processus créatif et comment les équipes recherchées conceptualisent créativité et équipe. Dernièrement, faire une analyse comparative des résultats. Pour réaliser cette étude trois organisations ont été choisies, dont la caractéristique principale - le travail en équipe. Les données obtenues par des formulaires et des interviews semi-structurés, en totalisant 30 interviews. Cette recherche est caractérisée comme exploratoire - descriptive, d'approche qualitative a été utilisée comme méthode de procédure l'étude de comparatif de champ. Les résultats ont démontré la présence de 20 facteurs des deux catégories étudiées, dans les organisations recherchées. Le type d'influence qu'ils ont sur la créativité des équipes est associé à la structure de l'organisation, à la culture organisationnelle, les nécessités et le contexte des mêmes. En changeant l'environnement du travail, les facteurs se modifient, aussi bien que l'influence autant que facilitateurs ou inhibiteurs de la créativité. Par rapport aux concepts fournies par les interviewés, la créativité est associée à l'activité objet de l'organisation, les expériences de travail et le contexte organisationnel. Pour l'équipe la relation est tournée vers la réalisation d'une activité.

Mots-clés: créativité, travail en équipe, facteurs du milieu du travail

"A mente que se abre para
uma nova idéia, jamais
volta ao tamanho natural."
Albert Einstein

1 INTRODUÇÃO

As considerações iniciais deste estudo apresentam o tema de pesquisa bem como sua problemática, traçando uma visão geral do assunto. Em seguida, os objetivos do referido estudo e as justificativas para sua realização, encerrando com a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A necessidade de saber mais sobre criatividade tem despertado o interesse de pesquisadores dos mais variados ramos de atuação. Compreender o que é criatividade, o que pode influenciá-la, como pode ser desenvolvida, são alguns dos questionamentos que os estudiosos deste assunto vêm tentando responder. A criatividade, enquanto objeto de estudo, tem marcado presença na psicologia, nas artes, na engenharia, na administração, na arquitetura, na educação e em vários outros domínios que procuram melhor compreensão da complexidade deste tema.

Conforme Weschler (1993) e Lubart (2003), é possível considerar a origem dos estudos de criatividade na Grécia antiga, onde a criatividade era associada ao misticismo, à inspiração divina. Acreditava-se que o espírito possuía um receptáculo que recebia a inspiração e, ainda, um outro componente que serviria para expressar essa dádiva. Contrariando esta concepção, o filósofo Aristóteles lança a idéia que a criatividade vem do próprio indivíduo, das suas associações mentais.

Pouco depois, durante o Império Romano e o fortalecimento da igreja na sociedade, abafam-se os questionamentos filosóficos e o estudo para compreensão da criatividade. Albert e Runco (1999) relatam que, somente no século XVII, no período renascentista, este tema volta a ser considerado e torna-se objeto de estudos e discussões. Contudo, é no século seguinte, com os debates filosóficos sobre os gênios criativos, que este assunto se fortalece. Consideravam-se gênios criativos, pessoas com capacidade inata de imaginação associativa influenciada por fatores genéticos e pelas condições ambientais, extinguindo o caráter divino da criatividade. Assim, no século XIX, outros pensadores reforçam a idéia e os estudos sobre os gênios criativos, procurando respostas para questões sobre quem é criativo, o que é criatividade, que características apresentam os indivíduos criativos e outras. Neste período, Francis Galton desenvolve estudos sobre os gênios criativos e seus respectivos trabalhos. Ele

pensava que as capacidades mentais eram de origem genética. Os estudos de Galton podem ser considerados como o início dos estudos empíricos de criatividade. (LUBART, 2003)

É no começo do século XX que diversos autores e diferentes correntes teóricas vão aprofundar um pouco mais o estudo desta temática. A criatividade encontrava-se associada ao conceito de inteligência, o que podia ser observado nos estudos de Alfred Binet, onde este tema fazia parte. Por outro lado, nesta mesma época, Freud concebia a criatividade como resultado de uma tensão entre realidade consciente e pulsões inconscientes. Em 1926, Wallas desenvolve um estudo sobre o processo criativo, onde destaca quatro fases distintas (preparação, incubação, iluminação e verificação). Outros estudos foram desenvolvidos com base nesta distinção de fases.

Em 1950, os trabalhos Guilford relacionam a criatividade com as capacidades intelectuais e, posteriormente, com o pensamento divergente, elaborando ainda um modelo sobre a estrutura do intelecto. Após estes estudos, nos anos sessenta e setenta, Torrance desenvolve pesquisas sobre testes e medidas de criatividade. Em 1967, período em que existia um crescente interesse em estimular a criatividade das pessoas, foi fundado o *Journal of Creative Behavior*, que publicava artigos empíricos e não empíricos sobre desenvolvimento da criatividade e educação. Com o foco em pesquisas, aparece *The Creative Research Journal*, em 1988. (STERNBERG e LUBART, 1999)

Já nos anos de 1960 à 1965, Osborn, Parnes, Gordon e outros trabalham com estudos direcionados à estimular a criatividade, como, por exemplo: *brainstorming* e *creative problem solving*. Seguindo esta linha de pensamento, na década de 1970, Edward De Bono desenvolve estudos sobre o pensamento lateral e conquista sucesso comercial com seus exercícios práticos para desenvolver a criatividade. Nesta abordagem pragmática de estudos da criatividade, encontram-se Adams, nos anos 1974 e 1986, e Von Oech, em 1983, que estudam os bloqueios e as falsas crenças que as pessoas desenvolvem, dificultando a expressão da criatividade. (STERNBERG e LUBART, 1999)

Ainda na década de setenta aparecem também estudos sobre a personalidade criativa e a motivação para criatividade com MacKinnon, Gough, Roe e outros. Maslow e Rogers, com a corrente humanista, enfatizam que a criatividade é um meio de realização e depende de coragem, aceitação de si mesmo e liberdade de espírito. (LUBART, 2003)

Nos anos 1980 e 1990, são as relações da criatividade com os traços de personalidade, com os estilos cognitivos e com a motivação que marcam presença nas pesquisas da época. Neste período, pesquisadores, como Amabile, estudam o papel da motivação intrínseca na

criatividade e novas pesquisas são desenvolvidas sobre a influência do meio cultural na criatividade, sobre os fatores cognitivos, as representações mentais, o processo de tratamento e transformação da informação relacionados com a criatividade. (Lubart, 2003)

Em 1996, Csikszentmihalyi desenvolve um estudo, no qual entrevista noventa e uma pessoas, para identificar como a criatividade ocorre para cada uma delas e que tipo de influência, recebem para criar. Deste estudo ele concluiu que a criatividade não está "dentro" das pessoas, mas na interação entre os pensamentos e o contexto sociocultural. (CSIKSZENTMIHALYI, 1996 p.23) Neste mesmo período, Gardner (1996) desenvolve um estudo considerando a criatividade como resultado de uma interação dinâmica entre indivíduo, domínio de perícia e campos, representado pelos avaliadores das criações.

Com o desenvolvimento de diversas pesquisas, o fim do século XX é marcado por publicações de artigos, livros e novas teorias sobre o assunto, dentre as quais pode-se citar a teoria do investimento de Lubart e Sternberg (1995), o modelo dos três componentes de Teresa Amabile (1996) e a visão sistêmica de Csikszentmihalyi e Gardner (1996).

Em 1999, Sternberg lança a obra *Handbook of Creativity*, onde reúne artigos sobre a história, os métodos de pesquisa, a origem, o indivíduo e o meio ambiente, cultura e outros, oriundos dos trabalhos de vários pesquisadores do assunto. Há um fortalecimento dos estudos sobre criatividade.

A habilidade de criar, que anteriormente tinha seu foco voltado para área educacional, retorna, no fim do século XX, como objeto de estudo no âmbito das organizações. As transformações mundiais e as mudanças sócio-econômicas, decorrentes da globalização, impulsionam mais uma vez pesquisadores a aprofundar o conhecimento deste tema. Estas transformações, afetam direta e indiretamente a gestão das organizações e, conseqüentemente, o processo criativo no seio da mesma. Assim, faz-se necessário ampliar o conhecimento e a compreensão da criatividade, que é fruto de necessidades individuais e coletivas, influenciadas por valores pessoais e organizacionais.

Como afirma Egan (2005, p.161):

A criatividade é uma necessidade, e não uma opção para as organizações que desejam corresponder ao: avanço tecnológico, às mudanças ambientais, mudanças estratégicas ou estruturas organizacionais, superar a competição de processos, produtos e serviços, atender as necessidades dos clientes, abrir-se para sociedades altamente influenciadas por lançamentos globais e diversificados.

A criatividade é uma necessidade, e não uma opção, visto que, a concorrência acirrada do mercado provoca uma nova postura nos consumidores, que se tornam cada vez mais exigentes na escolha de seus produtos e serviços, fazendo com que as organizações reavaliem sua prática administrativa, sua postura, suas formas de trabalho e seu relacionamento com o mercado.

Neste contexto, muitas organizações de trabalho buscam indivíduos criativos, na tentativa de encontrar soluções inovadoras para as mais diferentes situações do cotidiano organizacional. Para tanto, vale distinguir que criatividade é o processo de gerar idéias, enquanto inovação, é a aplicação destas idéias, o que evidencia a utilização do termo inovação nos ambientes organizacionais.(ALENCAR, 1993) O termo inovação é utilizado com maior freqüência nas teses de criatividade na área de negócios e apresentam foco mais organizacional, enquanto o termo criatividade é mais freqüente na psicologia, apresentando foco mais individual, conforme comentam Sternberg e Lubart. (1999, p.9)

No presente estudo, objetiva-se estudar a criatividade, mais precisamente a criatividade das equipes, com foco nos fatores do ambiente de trabalho que influenciam o processo criativo das equipes, e não no resultado. O foco é na criatividade e não na sua aplicação.

Para Lubart (2003), o estudo do tema criatividade apresenta interesses variados, que podem suscitar diversos questionamentos, tanto na esfera científica, como de ordem geral. Na visão deste pesquisador, as problemáticas de estudo da criatividade podem ser divididas em: definição e descrição da criatividade; as diferenças individuais e a capacidade criativa; a expressão do ato criativo; a criatividade, os problemas mentais e, por fim, a identificação e medida da criatividade.

Wechsler (1993) comenta que, no Brasil, as pesquisas sobre criatividade são mais voltadas à área educacional, enquanto em outros países, principalmente Estados Unidos e Alemanha, a preocupação é estudar a aplicação da criatividade em todas as áreas.

Autores como Bruno-Faria e Alencar (1998) Westwood e Low (2003) comentam que o estudo da criatividade necessita de pesquisas em diversas áreas, mas, principalmente, a respeito dos fatores que influenciam a expressão do potencial criador. Já Alencar (1998), Fitzherbert e Leitão (1999), Gramigna (2002), Blattmann e Pinto (2002) enfatizam a necessidade de estudar criatividade nas organizações.

As pesquisas de criatividade no contexto organizacional ainda podem ser consideradas recentes no meio acadêmico. Assim, compreender que fatores do ambiente de

trabalho podem influenciar na expressão da criatividade é uma forma de aprofundar o conhecimento desta temática nas organizações. Para Fitzherbert e Leitão (1999), as novas idéias transformam-se em matéria-prima valiosa para as organizações. Fato que pode ser benéfico neste momento de mudanças e competição mundial.

Na intenção de aprofundar a compreensão deste tema, buscaram-se na literatura alguns trabalhos destinados a este fim, principalmente a partir dos estudos que enfocam os fatores possíveis de influenciar a criatividade no ambiente de trabalho.

Dentre os pesquisadores brasileiros podem-se destacar autores como Bruno-Faria & Alencar (1996, 1998), que estudaram os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, ou seja, visando compreender a influência do ambiente de trabalho sobre a criatividade individual.

Posteriormente, Basto (2000) desenvolve uma metodologia para identificar os fatores facilitadores e inibidores da criatividade em empresas de base tecnológica, analisando o nível individual, grupal e o contexto organizacional. Neste estudo, a autora identifica que os indivíduos apresentam carência de bases criativas, ou seja, não experimentaram ações que pudessem proporcionar estímulos à criação, o que dificulta e prejudica a participação deles para criar. Ainda observa que os valores individuais e organizacionais são essenciais para despertar o potencial criador.

Outro estudo brasileiro sobre a criatividade nas organizações é o de Monaco (2001), que direciona sua pesquisa para compreensão da criatividade no contexto de trabalho de pequenos grupos em uma grande empresa, onde observou que o crescente interesse da empresa em investir em criatividade está associado à redução do custo e ao aumento do lucro. Neste estudo, os principais bloqueios à expressão da criatividade estão relacionados com a falta de incentivo, a falta de tempo, o excesso de atividades e a burocracia dos procedimentos.

Moura (2001) realiza um trabalho voltado a investigar que ações a área de Recursos Humanos desenvolve para estimular o processo criativo de operários de uma empresa de grande porte do setor têxtil. A pesquisadora identifica, neste estudo, que o ambiente, de forma geral, é favorável à produção criativa, e ainda ressalta outros fatores, como: os recursos técnicos e materiais, o apoio do grupo de trabalho, os treinamentos e a comunicação. Contrariamente, quando os líderes não fornecem o apoio adequado, nem existe o reconhecimento das idéias criativas, estes aspectos podem apresentar-se como desfavoráveis ao desenvolvimento da criatividade.

Já Fonseca (2001) desenvolve um trabalho para identificar as relações entre comprometimento organizacional e criatividade, onde ele correlaciona o desempenho no trabalho com a percepção dos estímulos e barreiras à criatividade, presentes no ambiente organizacional. Outro estudo destinado a caracterizar o ambiente organizacional orientado para o comportamento criativo, foi elaborado por Colossi (2004). Neste, o autor também se propõe a identificar aspectos considerados facilitadores ou restritivos à criatividade. No mesmo ano, Andrade (2004) inicia um trabalho sobre a influência da cultura organizacional no desenvolvimento da criatividade.

Para estudar a relação da estrutura organizacional e criatividade, Correia (2004) elabora um estudo com a finalidade de avaliar o potencial da estrutura organizacional para o desenvolvimento da criatividade. A forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle, regulação da tarefa, regulação do comportamento, regulação da tomada de decisão, regulação dos ajustes mútuos, representam as seis categorias de análise deste estudo, onde o pesquisador identificou aspectos favoráveis e desfavoráveis à criatividade.

Na esfera internacional, Csikszentmihalyi (1996), Amabile (1998) e Lubart e Stoycheva (LUBART, 2003) citam a influência dos fatores do ambiente de trabalho para o desenvolvimento da criatividade. Lubart (2003) dedica um estudo à compreensão das influências culturais, sociais e tecnológicas na criatividade. Em 2005, Egan estuda os fatores que influenciam a criatividade individual no ambiente de trabalho.

Estudar e compreender a criatividade no ambiente organizacional passa também por compreender o funcionamento da organização. Sendo assim, é inevitável buscar informações e conhecer o dia a dia. Identificar seu espaço, sua linguagem, seus mitos, sua história, seus ritos, seus valores e crenças, seu “jeito de ser”, ou seja, sua cultura, sua forma única e própria que a identifica de maneira “especial” no mundo. Todos estes aspectos evidenciam a complexidade do sistema organizacional, que, na análise de Stacey (1996), revela a forte presença do sistema legítimo, dominante, com suas regras e normas explícitas, e o "sistema sombra", que pode ser compreendido como valores não explícitos, partilhados pelos membros da organização, presente de forma discreta e implícita nas relações, na comunicação, na cultura, permeando o ambiente organizacional.

O estudo da criatividade nas organizações pode apresentar uma dupla “dificuldade”, que passa, num primeiro momento, por desvendar um tema delicado, como é o caso da cultura da organização e, num segundo momento, da própria criatividade, que pode ser estudada através do processo, do produto, da pessoa e do ambiente. Vale lembrar ainda a

colocação de Becker (2001), ao relatar que o conceito de criatividade pode adotar diferentes conotações, dependendo da perspectiva em que é estudado. Além das diferentes perspectivas, a diversidade de definições do termo criatividade amplia e dificulta a compreensão do mesmo.

Considera-se, neste estudo, que a criatividade é um fenômeno construído através da interação entre o indivíduo (produtor) e a audiência (público). A criatividade não é um produto apenas do indivíduo, mas de sistemas sociais que fazem julgamento sobre as produções do indivíduo. (CSIKSZENTMIHALYI, 1999 p.314) Assim, esta pesquisa adota a definição de Csikszentmihalyi, para estudar a criatividade:

"resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sócio-cultural. Criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico". (CSIKSZENTMIHALYI, 1996,p.23)

Neste caso, a criatividade recebe influências do ambiente, do indivíduo e de seus pares, que atuam como juízes da sua produção. Estudar criatividade pela ótica do processo criativo requer a compreensão dos fatores que possam intervir neste processo, fatores que estão certamente ligados ao indivíduo, à sua personalidade, sua história, suas necessidades, seus relacionamentos, seu jeito de ser e, ainda, ao ambiente onde este se encontra.

Em decorrência dos estudos sobre os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, Bruno-Faria e Alencar (1996) citam a necessidade de conhecer os fatores intervenientes nos processos que levam as organizações a se adaptarem às exigências constantes do ambiente externo.

Convém relembrar que o estudo da criatividade nas organizações ainda permanece pouco explorado no meio acadêmico. (WESTWOOD & LOW, 2003). Após o *boom* da qualidade, no século XX, mais precisamente no fim dos anos 80 e início dos anos 90, descobre-se a criatividade como uma forma de diferenciar as organizações no mercado. A criatividade foi considerada como importante e desejável no mundo organizacional. Bruno-Faria & Alencar (1998) comentam que várias empresas investem em treinamentos e adaptações em seu funcionamento, como forma de estimular seus integrantes a criarem. A demanda de “pessoas criativas” para preencher as vagas nas organizações vem com a intenção de manter-se no mercado, procurando ser diferente e original, na tentativa de poder proporcionar uma marca, um diferencial perante outras organizações. A necessidade da

inserção da criatividade foi, aos poucos, moldando as organizações, seu modo de ser, forçando uma adaptação de todo sistema organizacional, da cultura, dos indivíduos e dos grupos. Esta necessidade levou as organizações a buscarem uma nova configuração para atender as possíveis demandas do ambiente. O trabalho individualizado cede espaço às atividades em equipe. Autores como Hollenbeck e Wagner II (1999) enfatizam que é a necessidade competitiva que direciona esta nova configuração organizacional, pois as estruturas baseadas em equipe favorecem a autonomia dos seus integrantes para decisões e proporcionam redução de gastos.

O fortalecimento do trabalho em equipe é decorrente da inserção dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), que foram introduzidos na prática organizacional brasileira através do modelo Toyotista de produção, onde seus integrantes eram 'envolvidos' nas decisões dos trabalhos e também convidados a participar com novas idéias para solucionar problemas organizacionais. Neste contexto, novos modelos administrativos aparecem, as organizações buscam pessoas com habilidades de liderança, comprometidas e dispostas a trabalhar em equipe. O momento é marcado pelo fortalecimento, valorização do trabalho conjunto e da integração de competências para atingir os objetivos propostos. (PUENTE-PALACIOS e BORGES-ANDRADE, 2005) O trabalho em equipe passa a ser valorizado e, em muitos casos, desejado, substituindo os tradicionais sistemas hierárquicos, tão experimentados pelas organizações. O novo desenho organizacional conta com o desenvolvimento do trabalho em equipe, que, segundo Batitucci (2002), é um novo modelo que pode permitir às organizações atingir a sobrevivência e perpetuação nos cenários do terceiro milênio.

Percebe-se, com a estrutura de trabalho em equipe, que as organizações atingem vantagens tanto nos resultados, com a diferenciação, como no processo, que apresenta diversas possibilidades, tornando-se mais rico. Segundo Smith (2002), o trabalho em equipe proporciona vantagens, como: unir habilidades e experiências de vários indivíduos, fato que torna o processo mais eficaz; melhora o desempenho global, pois as pessoas podem ajudar-se de forma significativa; fortalece os indivíduos para enfrentar mudanças e se envolverem mais neste processo. Cabem aqui algumas considerações a respeito destas vantagens, primeiramente, com relação à configuração de equipes, que pode apresentar modelos e formas diferenciadas de uma organização para outra; segundo, a valorização e o sucesso deste tipo de trabalho, depende da crença e do empenho que a organização coloca no mesmo.

Percebe-se, na prática, que algumas organizações adotam o trabalho em equipe para alguns setores, não sendo uma realidade de todo seu ambiente organizacional. Neste caso, a equipe pode enfrentar dificuldades por não ser valorizada, nem reconhecida na organização. Por outro lado, encontram-se também organizações em que o trabalho cooperativo faz parte de toda sua estrutura, corresponde à cultura da organização, facilitando sua prática. Contudo, deve-se considerar que a transformação do cenário de trabalho individualizado para o trabalho coletivo não se faz em pouco tempo. Para que esta nova forma de trabalho seja introduzida no ambiente organizacional, é preciso, conforme cita Batitucci (2002), interdependência funcional e missão/objetivos compartilhados entre os membros e áreas de trabalho; participação conjunta do sistema de poder e corpo laborativo, abrangendo várias áreas de trabalho de uma mesma organização; existência de condicionantes atitudinais, administrativos/gerenciais, psicológicos e políticos, para que o trabalho cooperativo possa se realizar.

Trabalhar em equipe abrange competências sócio-emocionais, voltadas ao relacionamento interpessoal, demanda auto-conhecimento, maturidade, reconhecimento das potencialidades e das individualidades, superação pessoal, auto-controle, sensibilidade de percepção e respeito pelo outro.

Há muito fala-se no trabalho conjunto, na força coletiva e, como relembra Moscovici (2003), "a união faz a força"... "duas cabeças pensam melhor que uma"... "a participação de todos garante resultados superiores", ditos que se firmaram no tempo, procurando justificar as ações em grupo. Tais observações não são novas, novo é o olhar e o incentivo que se dá a estes comentários, principalmente no cenário organizacional. Percebe-se, atualmente, que as dificuldades que as organizações enfrentaram no passado, com o trabalho individualizado, com os conflitos individuais, fazem com que as mesmas se voltem para importância do trabalho em equipe, onde todos necessitam conhecer-se para efetivamente realizarem suas atividades de forma comprometida.

Cabe aqui considerar que equipe "é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada". (MOSCOVICI, 1999 p.5) Em uma equipe, as pessoas trabalham juntas, num mesmo projeto, com um mesmo objetivo. Procura-se aliar o desejo de realização do indivíduo (profissional e pessoal) à vontade de buscar o objetivo comum. Assim, é o alinhamento das necessidades organizacionais com as competências interpessoais, que levarão ao procurado desempenho que as organizações almejam atingir com esta nova configuração.

Enfim, a atual valorização do trabalho em equipe pelas organizações, como já mencionado, está associada à possibilidade de vantagens competitivas, que focam melhores resultados nos diferentes segmentos. Neste caso, pode-se relacionar o trabalho em equipe com a criatividade, visto que o diferencial que se procura poderá ser atingido com novas idéias, novas formas de fazer, novos meios de produzir ...

Para perceber esta relação entre a criatividade e o trabalho em equipe, estudaram-se nesta pesquisa, organizações de diferentes segmentos, com características organizacionais diferenciadas e com atividades de trabalho organizadas em equipe, voltadas ou não ao uso da criatividade.

Escolheu-se, primeiramente, uma escola de samba, onde se supõe o uso da criatividade; uma segunda organização, o Destacamento de controle do espaço Aéreo de Florianópolis, com características diferentes da primeira, acreditando que a criatividade não seria utilizada, em função da natureza do trabalho e, por fim, a terceira organização, uma empresa do setor cerâmico, que assumiria uma posição intermediária.

Procurou-se, com a realização desta pesquisa, conhecer um pouco mais a respeito dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho que possam interferir na relação entre a criatividade e o trabalho em equipe.

Devido ao grande número de fatores presentes no ambiente de trabalho, a pesquisa restringiu seu estudo a duas categorias de fatores: cultura organizacional e relacionamento interpessoal, perfazendo um total de vinte fatores. Entretanto, os dados levantados não estavam restritos apenas ao ambiente de trabalho das equipes, mas ao ambiente de trabalho geral das organizações pesquisadas, porém, o número de equipes participantes, em cada organização, não permitiu aprofundar mais a compreensão do ambiente de trabalho destas mesmas organizações.

A problemática deste estudo destina-se a **caracterizar a influencia dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade das equipes.**

1.2 OBJETIVOS

Na intenção de pesquisar fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade das equipes, apresenta-se neste item, o objetivo geral do estudo, bem como os objetivos específicos que nortearão os passos para investigação e resposta da pergunta de pesquisa.

1.2.1 Geral

Caracterizar a influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade das equipes.

1.2.2 Específicos

1. Destacar, dentre os fatores das categorias estudadas, cultura organizacional e relacionamento interpessoal, quais estão presentes no ambiente de trabalho das organizações pesquisadas;
2. Analisar que influência os fatores das categorias estudadas, presentes no ambiente de trabalho, exercem na criatividade das equipes;
3. Descrever, a partir dos pesquisados, que fatores do ambiente de trabalho das organizações pesquisadas influenciam como facilitadores e quais influenciam como inibidores na criatividade das equipes;
4. Avaliar como os integrantes das equipes pesquisadas conceituam criatividade e equipe.
5. Comparar que fatores do ambiente de trabalho das organizações pesquisadas são semelhantes e diferentes, com relação à presença, ao tipo de influência e quais agem como facilitadores e quais como inibidores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Mundo globalizado, mercado competitivo, novas tecnologias e modelos administrativos, estruturas reduzidas e metas desafiadoras retratam o atual cenário das organizações. Um contexto provocador e exigente, ávido por novas estratégias e resultados, influencia o ambiente interno das organizações, situação que permite observar a organização de forma mais ampla e integralizada, despertando a atenção para a compreensão de fenômenos pouco conhecidos e estudados e, principalmente, estimulando um novo olhar sobre as pessoas. Vive-se um momento marcado por novas necessidades e desafios, que impulsionam a valorização das competências, do relacionamento interpessoal e conseqüentemente, do trabalho em equipe. É neste cenário que o estudo dos fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade das equipes, registra sua importância.

Diante de tais mudanças, a criatividade aparece como um recurso valioso, possível de contribuir com as necessidades organizacionais e mesmo pessoais. Lubart (2003) comenta que o crescente interesse das organizações em investir no desenvolvimento da criatividade dos indivíduos está relacionado ao fato de os mesmos se aperfeiçoarem e se adaptarem às constantes evoluções do mercado, o que parece necessário neste cenário de mudanças. O momento é de adaptação, em que as organizações que conseguirem dar espaço e estimular a criatividade têm grandes chances de sobreviverem no mundo competitivo, "a criatividade torna-se um requisito essencial para o crescimento, adaptação e sobrevivência das organizações". (VELLOSO FILHO, 1999, p.132)

A criatividade é compreendida como um recurso que proporcionará um diferencial e a oportunidade da organização manter-se e crescer no mercado competitivo. Segundo Alencar (1993, p.94), o interesse por criatividade reside na necessidade que as organizações têm de "diversificar seus produtos, antecipar as demandas do mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços". Este diferencial, de acordo com Schein (1982,p.79), pode ser encontrado em benefício das organizações de duas formas: primeiramente, na elaboração e criação de novos produtos e serviços, ou no desenvolvimento de novas maneiras de executar uma tarefa ou preencher uma função, tornando a organização mais eficiente ou adaptável, resultado que pode ser visto como "inovação". Fato que justifica a importância do estudo da criatividade e faz com que este tema seja bastante divulgado pela mídia e presente na sociedade de forma geral.

Lubart (2003) comenta que o estudo da criatividade é importante por ser mais um traço que pode demonstrar nossas diferenças individuais. Logo, aprofundar o conhecimento desta habilidade é compreender um pouco mais sobre a essência do próprio indivíduo.

Já na década de setenta, Juan Mosquera (1973, p.14) citava, em seu livro “Psicologia da arte”, trechos de uma conferencista americana, de 1969, que ressaltava a importância da criatividade no futuro:

O mais importante no dia de amanhã não será ensinar às pessoas coisas ou fatos, mas levá-las a buscar possíveis soluções para problemas difíceis. No mundo do futuro será importante, ou até vital, ter essa capacidade. Nossa tendência é pensar "enfim já resolvemos...terminamos...". Quando de fato não terminou! O problema foi resolvido daquele modo, mas poderia ter sido resolvido de outro e, talvez, de melhor maneira.

Pode-se dizer que esta afirmação é bem atual, pois a busca por soluções criativas têm sido constante no mundo do trabalho. Contudo, ainda existe uma carência de estímulos que possam contribuir para o desenvolvimento da capacidade criadora do homem. Por esta razão, trinta anos mais tarde, Veloso Filho (1999, p.132) cita uma afirmação de Alencar:

A importância da criatividade é de tal magnitude nos dias de hoje que ela tem sido apontada como uma habilidade de sobrevivência para o próximo milênio. Estar preparado para solucionar problemas e solucioná-los de forma criativa é, sem sombra de dúvida, algo indispensável neste cenário, onde inovar é uma palavra de ordem.

Assim, percebe-se que a importância da habilidade criativa foi sentida no passado como uma forma de solucionar problemas. Atualmente é valorizada e considerada indispensável para enfrentar os desafios desta nova era.

A criatividade ainda é percebida como um dom pessoal, restrito a poucos indivíduos ou a departamentos específicos de criação e desenvolvimento de produtos. Entretanto, esta habilidade pode estar presente em toda organização, não apenas como dom pessoal, mas como fruto de uma equipe de trabalho, do esforço conjunto e partilhado de vários indivíduos. Csikszentmihalyi (in ALENCAR, 1993, p.59) comenta:

A criatividade não é um atributo do indivíduo, mas antes de sistemas sociais que fazem julgamentos sobre indivíduos, destacando de forma enfática que são as condições sociais e culturais em interação com as potencialidades do indivíduo, que fazem emergir objetos e comportamentos a que denominamos criativos.

Esta observação chama a atenção para o fato que são as condições sociais e culturais que vão facilitar ou restringir a expressão da criatividade dos indivíduos nos sistemas sociais, no caso deste estudo, o sistema social pode ser representado pelas organizações, as quais vão fornecer um julgamento a respeito da produção dita criativa dos indivíduos deste sistema. Com relação a estas condições sociais e culturais, Alencar & Fleith (2003), comentando que "para compreender porque, quando e como novas idéias são produzidas, é necessário considerar tanto variáveis internas quanto variáveis externas ao indivíduo" (p.2). Neste caso, o sistema organizacional, enquanto ambiente complexo, é fruto destas trocas e influências, apresentando diversas variáveis externas ao indivíduo, que podem aqui ser denominadas de fatores do ambiente organizacional interno. Sendo assim, a cultura, a estrutura e as relações interpessoais de cada organização podem contribuir ou dificultar para o desenvolvimento da expressão criativa, conseqüentemente, os fatores presentes neste ambiente podem influenciar na criação, tanto individual como de equipe.

A escolha deste tema de pesquisa é decorrente da observação e investigação da literatura especializada sobre criatividade, que fornece informações da necessidade de mais pesquisas a respeito desta temática, principalmente, na esfera organizacional. Conforme já mencionado, o estudo da criatividade é objeto de pesquisas preferencialmente na área educacional, deixando, assim, uma lacuna quando o foco é criatividade nas organizações e nas relações da criatividade com o sistema organizacional e suas influências. O que pode ser compartilhado com a observação de Bruno-Faria & Alencar (1996), ao considerarem que existem diversos trabalhos sobre criatividade, mas chamam a atenção para a necessidade de se estudarem os fatores influenciadores do potencial criativo dos empregados em organizações.

Percebe-se o crescente interesse por este tema, ao consultar os acervos da biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina, em maio 2005, com a palavra chave criatividade, onde se obteve dezenove teses e cinquenta e duas dissertações, sendo três teses e doze dissertações anteriores à 2000. Lembrando ainda que muitos dos títulos encontrados estavam relacionados com a área educacional.

Outro dado relevante é o levantamento realizado por Egan (2005) em vinte e nove revistas internacionais, onde ele encontrou cento e vinte um artigos dedicados ao estudo da influência da criatividade nas organizações. A partir deste estudo ele considera que este assunto ainda é pouco explorado e necessita de mais pesquisas. Acrescenta ainda que se deve conhecer mais sobre os impactos do ambiente de trabalho na performance criativa de

indivíduos e equipes. Para este autor, o conhecimento de tais fatores seria benéfico para adoção de recompensas e incentivos quando do surgimento de "resultados criativos".

Ainda com relação aos fatores presentes no ambiente, Amabile (1999 p.110) lembra que, "para construir uma organização que estimule a criatividade, é preciso que entendamos exatamente que práticas gerenciais estimulam e que práticas podem matá-la." Conhecer os fatores que podem influenciar na expressão e no desenvolvimento da criatividade nas organizações pode contribuir com a gestão organizacional de forma a adaptar o ambiente e o estilo de gestão. Csikszentmihalyi (1996, p.1) confirma a importância do ambiente quando escreve que "é mais fácil desenvolver a criatividade das pessoas mudando as condições do ambiente do que tentando fazê-las pensar de modo criativo". Assim, conhecer como os fatores físicos (a estrutura, o layout, os equipamentos) e os fatores psicossociais (cultura, as relações interpessoais) do ambiente organizacional influenciam no desenvolvimento da criatividade é essencial neste contexto competitivo, onde se valoriza, preferencialmente, produtos e serviços diferenciados.

Vale acrescentar que outros estudiosos do tema consideram que existe também uma carência de estudos que relacionam a criatividade e a cultura organizacional, como é o caso de Ferreira (2002) e Westwood & Low (2003), que relembram que a expressão da criatividade está interligada a questões culturais e no caso do ambiente organizacional, à cultura da própria organização.

Além das considerações mencionadas que justificam o desenvolvimento deste estudo, cabe lembrar que o estudo da criatividade em equipes ainda é escasso. Entretanto, do ponto de vista empírico, pode-se observar que as novas estruturas organizacionais estão mais voltadas ao trabalho em pequenos grupos, o que fornece abertura para novos trabalhos de investigação sobre criatividade e equipes em ambientes organizacionais.

Diante do exposto, a relevância do presente estudo é centrada na relação dos fatores do ambiente de trabalho com a criatividade e, mais precisamente, na expressão criativa das equipes que compõem as organizações. Considera-se a visão de Amabile (1998), que identifica a criatividade em todos os ambientes da organização, e não apenas em setores específicos, caracterizados como espaços de criação. Segundo a autora, a criatividade é vista no meio organizacional de forma limitada, restrita a alguns departamentos. Logo, o conhecimento dos fatores que podem influenciar na criatividade das equipes pode contribuir para um processo de reestruturação da organização, visando facilitar o desenvolvimento desta

habilidade e possibilitar também um planejamento de incentivos em todo espaço organizacional.

O estudo da influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade das equipes poderá fornecer subsídios para que as organizações ajustem seu ambiente, de forma a favorecer e estimular a expressão criativa das equipes. Conhecer como cada fator psicossocial pode influenciar no processo criativo permite às organizações intervir neste processo, visando eliminar os possíveis bloqueios à criatividade ou mesmo, minimizá-los.

Cabe lembrar que outro ponto relevante deste trabalho é fornecer a oportunidade para aprofundar o conhecimento da criatividade e, principalmente, da criatividade em equipe, permitindo compreender um pouco mais das relações interpessoais em ambientes de trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente estudo está organizado em cinco partes, que correspondem, primeiramente, ao capítulo introdutório, com a identificação do tema e problema de pesquisa e seus respectivos objetivos e justificativa.

No segundo capítulo, aborda-se a revisão de literatura sobre a temática problematizada, criatividade e equipe. Apresenta-se um breve histórico sobre o conceito de criatividade, as diferentes teorias e abordagens de estudo, a criatividade individual, em grupo e nas organizações e os diferentes fatores do ambiente de trabalho considerados influentes na criatividade. Ainda neste capítulo, defini-se equipe, diferenciando-a de grupo. Para finalizar, realizam-se algumas considerações sobre a cultura organizacional.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia da pesquisa, definindo que procedimentos foram utilizados para realização deste trabalho, bem como, a caracterização das organizações pesquisadas.

No capítulo seguinte, apresentam-se os dados obtidos com a pesquisa e realiza-se a análise dos mesmos, de forma individual e comparativa.

As considerações gerais aparecem no último capítulo, focando as conclusões do trabalho e suas recomendações.

Por fim, encerra-se o trabalho com a apresentação das referências utilizadas, os anexos e apêndices.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Conforme os objetivos propostos, procura-se, neste item, revisar a temática principal, a criatividade, bem como definir e diferenciar Equipes de grupo, que pode ser considerada a outra variável desta pesquisa. Ainda nesta revisão, pretende-se tecer considerações sobre a cultura organizacional, visto que o presente estudo tem como foco fatores do ambiente de trabalho, que se formam baseados na cultura da organização.

2.1 CRIATIVIDADE

Para compreender a criatividade, procurou-se, num primeiro momento, realizar uma revisão do conceito e das diferentes abordagens teóricas. Assim, para aprofundar a pesquisa, buscaram-se informações sobre a criatividade individual, a criatividade em grupo e a criatividade nas organizações.

2.1.1 Considerações sobre definições de criatividade

Embora nos últimos anos a criatividade tenha despertado o interesse de pesquisadores, ainda é difícil explicitar claramente o que é criatividade. Trata-se de um processo complexo, que engloba a personalidade, os julgamentos e as variações do ambiente sócio-cultural. Criatividade tem sua origem na palavra criar, derivada do latim “creare”, compreendida como modo de dar vida, dar existência, tirar do nada, conceber, inventar, produzir, fazer algo que ainda não existe, conforme encontrado no dicionário Le Petit Robert (REY-DEBOVE e REY, 1993). Segundo a mesma referência, criatividade significa poder de criação, de invenção. Em alemão, a criatividade consiste em invenção, inspiração. No grego antigo, criatividade significa fazer, criar, produzir, compor (uma poesia, por exemplo). O criador pode ser um artesão, um narrador. No árabe, a criatividade está relacionada à originalidade, inovação, mas também à heresia. Em hebreu, também aparecem dois sentidos. Um “positivo”, relacionado a inventar, imaginar, e outro “negativo”, relacionado a mentir. Na língua portuguesa, o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988) define este termo como

qualidade de criativo, capacidade criadora. No dicionário Houaiss (2001) a criatividade é definida como "qualidade ou característica de quem ou do que é criativo. Inventividade, inteligência e talento, natos ou adquiridos, para criar inventar, inovar, quer no campo artístico, quer no científico, esportivo etc". Na psicologia, Dorin (1978) define criatividade como "capacidade para criação, para auto-realização, existente em todas as pessoas, dependendo entretanto das condições ambientais para se desenvolver". Nas artes e arquitetura, criatividade está ligada à criação, ou seja, ao ato ou efeito de criar. Percebe-se que a criatividade é um conceito dinâmico e mutável, pois sofre variações em função do campo de conhecimento, do momento, do ambiente e de cada indivíduo.

Assim como o termo, a origem dos estudos de criatividade também é recente. A busca pela compreensão da criatividade estava ligada ao conceito de inteligência, que dominava as explicações do funcionamento mental. De acordo com Gardner (1996), foi o psicólogo e psicometricista Joy P. Guilford que destacou a diferença entre criatividade e inteligência. Ele e outros psicólogos da época buscaram o foco científico na compreensão da criatividade, e concluíram, em seus estudos, que existe uma correlação entre os dois conceitos. Entretanto, a criatividade não é o mesmo que inteligência, pois algumas pessoas são mais criativas que inteligentes, enquanto outras são mais inteligentes que criativas; Identificaram também a confiabilidade dos testes, uma vez que a pessoa pode realizar o mesmo teste várias vezes e obter resultado semelhante; Contudo, observaram que uma alta pontuação num teste de criatividade não indica que o indivíduo é realmente criativo, questionando, assim, a validade dos testes de criatividade.

Guilford, na metade do século XX, foi o pioneiro no estudo desta temática. Sua contribuição está relacionada à distinção do pensamento convergente e divergente, diferenciando, assim, a criatividade dos tradicionais conceitos de inteligência. De acordo com Guilford, os testes de inteligência baseavam-se no pensamento convergente, visando uma única resposta, enquanto a criatividade estaria relacionada ao pensamento divergente, que amplia as possibilidades de resposta para um problema e permite ao indivíduo testar diferentes soluções. O pensamento divergente seria caracterizado pela fluência de idéias, pela flexibilidade, originalidade e sensibilidade para perceber problemas. (KRAFT, 2004) Conforme visto em Wechsler (1993), os estudos de Guilford possibilitaram compreender a estrutura do intelecto e a importância dos traços de personalidade para expressão criativa. Alencar (1993) relata que Guilford, no ano de 1950, chamou a atenção para o estudo deste tema, que, segundo ele, encontrava-se esquecido.

Outro pesquisador da criatividade foi o americano Ellis Paul Torrance, que, no fim da década de cinquenta, dedicou seus estudos ao conhecimento da criatividade, elaborou pesquisas sobre a personalidade criativa, pensamento criativo, talento criativo, testes, avaliações e medidas da criatividade, que resultaram em diversos artigos e conferências sobre o tema. Torrance ficou conhecido como *The Creativity Man* e *Father of Creativity* ele elaborou o Teste de Pensamento Criativo de Minnesota, que comenta no livro “Criatividade: Medidas, testes e avaliações”, publicado como *Guiding Creative Talent*, em 1962. Nesta obra, além desta temática, aborda assuntos como o desenvolvimento criativo, a identificação da personalidade criativa, problemas de manutenção de criatividade, repressão da criatividade e o talento criativo. Define criatividade como um “ processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia, identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências, testar e, retestar estas hipóteses e finalmente, comunicar resultados.” (TORRANCE, 1976). Fundou o *Torrance Center for Creative Studies* com o objetivo de sensibilizar as pessoas a desenvolver o talento criativo.

Ainda na mesma década, é George Frederick Kneller que lançou nos EUA, em 1965, o livro *The Art and Science of Creativity*, que tem sua tradução no Brasil em 1976, com o título “Arte e Ciência da Criatividade”. Esta obra se torna um referencial para os estudiosos do assunto. Nela Kneller retrata os conceitos teóricos da época, as definições, compara criatividade e inteligência, aborda as fases do processo criativo, discute os meios pelos quais se pode incentivar a criatividade, bem como o papel da educação para o despertar e desenvolver da criatividade. Segundo Kneller, a criatividade existe “quando descobrimos uma idéia, um artefato ou uma forma de comportamento que seja nova para nós. (1978 p.15)” Nesta definição, percebe-se a ênfase no indivíduo, na possibilidade que todos têm para criar. O indivíduo cria a partir do momento em que realiza algo novo para si mesmo. A criatividade representa, aqui, algo atingível por todo ser humano, não é considerada um dom ou uma característica de poucos.

Não foi e não é nada fácil investigar a criatividade. Trata-se de uma tarefa árdua, visto que é decorrente de um processo individual e suas associações entre influências do momento, do ambiente físico e social, da personalidade do indivíduo, das necessidades e do interesse deste. A criatividade pode estar relacionada a insatisfações, incertezas que levem o indivíduo a buscar outras alternativas, sair do convencional, mudar de hábitos, procurar o diferente e inusitado. A criatividade requer uma superação pessoal, no sentido de libertar-se de padrões

já estabelecidos e dar oportunidades ao desconhecido, ampliar sua forma de ver o mundo, vivenciar novas experiências.

O estudo da criatividade se expandiu fortemente no final do século XX. Muitos pesquisadores se debruçaram sobre este tema, para tentar definir e compreender “O que é criatividade.” Alencar (1993), no livro *Criatividade*, cita que o próprio Guilford identificou que, nos anos de 1930 a 1935, nos EUA, a média de publicações sobre o assunto era de seis por ano e, trinta anos depois, passou para noventa e cinco por ano.

Pesquisas em diferentes campos de conhecimento, como a psicologia, a engenharia, a administração, as artes, a sociologia, focaram o interesse neste assunto. Estudos sobre a criatividade individual, a personalidade criativa, estímulos e bloqueios à criatividade, criatividade nas organizações, bem como o ambiente e o processo de criação, denotam as diversas possibilidades de compreensão da criatividade.

A definição do termo continua sendo um desafio. Segundo Becker et al. (2001, p.573), existem mais de cem definições de criatividade. Assim, para compreender como era conceituada por estudantes universitários, estes autores realizaram uma pesquisa exploratória, buscando identificar que conceito os universitários atribuíam à criatividade, que associações faziam. Vale lembrar que Becker et al. (2001, p.573) consideram que “a formação de um conceito é uma elaboração psíquica, ou seja, uma representação abstrata que permite a categorização, de pessoas e/ou coisas e o seu reagrupamento em função de múltiplos atributos, facilitando a compreensão do mundo e a interação com ele.” Ao finalizar este estudo, perceberam que a compreensão do que as pessoas pensam ser criatividade está relacionada com as dimensões: estética, emoção, gênese, cognição e volição. No grupo estética estão presentes: arte, pintura, desenho, cor e música, que, segundo os autores, podem ser considerados como os termos mais usuais para se referir à criatividade. Já no grupo gênese, encontram-se: propaganda, criação, imaginação, originalidade, inovação, invenção e diferentes palavras que relacionam a atividade de criação e algumas vezes aparecem como sinônimos de criatividade. Luz e alegria aparecem no grupo emoção. Pensamento e inteligência fazem parte da faceta cognição, demonstrando que numa definição conceitual de criatividade também se fazem presentes. No grupo volição, encontra-se vontade, força e trabalho, o que segundo os autores, simboliza a necessidade de trabalho e força de vontade para criar, não apenas espontaneidade; a criatividade requer esforço e trabalho. Estes resultados demonstram que a criatividade é sujeita a uma variedade de definições, visto que

cada indivíduo pode conceituá-la de modo diferente, dependendo das suas experiências, da sua personalidade e da relação que ele tiver com o termo.

2.1.2 Contribuições Teóricas

A conceituação de criatividade depende da época, dos interesses do mercado e das áreas de estudo. Na psicologia, diferentes teorias contribuíram para os estudos de criatividade, ressaltando aspectos importantes e essenciais, que permitem formar associações para compreender e definir este processo. Dentre as teorias comportamentais, representadas por Watson e Skinner, predomina a definição de que a atividade criadora é como uma relação de estímulo-resposta, a solução ou as novas idéias surgem a partir de combinações mentais decorrentes de experiências anteriores, por um processo de tentativa e erro, assim como na expressão de qualquer comportamento. (KNELLER, 1978) Para a teoria da Gestalt de Max Wertheimer, W. Kohler e K. Koffka, a criatividade é percebida como a forma de que o indivíduo se utiliza para encontrar a solução de um problema, resgatando o equilíbrio e harmonia do todo. Este estudo é centrado na fase do processo criativo chamada de iluminação, ou seja, momento em que ocorre o *insight*, onde surge a forma de resolver o problema.

De acordo com Kneller (1978, p.41), “a criatividade tem na psicanálise sua mais importante influência”. A teoria psicanalítica de Freud postula que a criatividade tem sua origem num conflito do inconsciente. Para esta teoria, a “solução” de um problema surge no inconsciente, assim como num distúrbio neurótico; neste caso, tanto a neurose como a criatividade apresentam a mesma origem. Quando a “solução, a resposta a um problema” é aceita pelo ego, o resultado é a expressão criativa, caso contrário, ela poderá ser reprimida ou transformada em neurose. A criatividade pode ser reconhecida também como uma forma de sublimar impulsos não satisfeitos, sublimar as necessidades, fazendo com que o indivíduo por meio de sua criação libere seus complexos reprimidos.

Conforme comentado por Rafaelli (1996), “a obra de arte não seria uma simples projeção dos conflitos de um artista, mas uma tentativa de resolvê-los simbolicamente numa atividade prospectiva à qual outras pessoas (o público) possam identificar-se”. Neste caso, pode-se compreender que a motivação do indivíduo para o ato criativo é a procura da

realização de um desejo ainda não satisfeito, é tornar real uma necessidade, e/ou uma forma de compensar ou corrigir situações que não foram prazerosas (satisfeitas/satisfatórias) ao indivíduo. Freud sugere então que a criatividade é resultado de uma tensão entre realidade consciente e pulsão inconsciente. (STERNBERG e LUBART, 1999 p.6) Já os modernos psicanalistas, representados pelos neopsicanalistas Kris e Kubie, contrariando a opinião freudiana, acreditam que a criatividade é produto do pré-consciente, pois é neste que existe maior facilidade e flexibilidade para trabalhar com as idéias. Para estes autores, os conflitos inconscientes têm efeito negativo para criatividade, pois levam a fixar pensamentos repetitivos. Eles rejeitam a possibilidade de o indivíduo criativo ser emocionalmente desajustado, e afirmam que este deve ter um ego flexível e seguro, capaz de viajar pelo inconsciente e retornar com suas descobertas. Para eles, a criatividade não é resultado das neuroses. (Kneller, 1978 p.43)

Segundo os humanistas C. Rogers, A. Maslow e R. May, a criatividade não é apenas um meio de reduzir a tensão, mas uma forma de buscar uma atividade, de levar o indivíduo ao desafio e à descoberta. A criatividade é a tendência do indivíduo em buscar a auto-realização, em comunicar-se com o mundo e permanecer aberto a este. Segundo Schachtel (in KNELLER, 1978 p.50),

O homem precisa ser criador, não porque tenha de exprimir os impulsos interiores que há nele, mas porque precisa relacionar-se com o mundo em derredor. Para fazer isso satisfatoriamente, ele tem de fugir aos conceitos usuais, a fim de ver o mundo de maneira nova.

Rogers (1991) vai um pouco mais além na sua teoria da criatividade. Segundo ele, existem três condições internas essenciais para que o indivíduo desenvolva a criatividade. Primeiramente, a “abertura à experiência”, que tem relação com a capacidade de o indivíduo libertar-se dos conceitos convencionais, de estar aberto aos novos estímulos. Em seguida, “um lugar interno de avaliação”, que representa a confiança que o indivíduo tem em si mesmo, acreditando ser capaz de buscar a realização, sem ter que mudar sua própria essência em função das opiniões das outras pessoas. Ele cria para seu puro prazer, cria algo que lhe satisfaz, que exprime um pouco de si mesmo, o que ele está sentindo. A outra condição reúne as duas anteriores. É representada pela “capacidade para lidar com elementos e conceitos”, ou seja, capacidade que o indivíduo tem de adaptar-se, organizar-se e experimentar elementos e conceitos novos ou não, procurando de forma espontânea uma nova “solução”.

Kneller (1978) ressalta que os rogerianos enxergam dois sentidos na criatividade. Um primeiro, mais restrito, relacionado com traços de comportamento e produtos desses comportamentos. Outro mais amplo, relacionado com a tendência à auto-realização.

Os humanistas acreditam que em cada ser humano existe um potencial criativo, e reforçam a idéia que a criatividade depende dos interesses pessoais, da motivação, da flexibilidade e abertura, da liberdade de escolha, da auto-confiança e de um ambiente capaz de apoiar e facilitar o processo de criação. Para que ela ocorra é necessário que o indivíduo esteja gozando de sua saúde física e mental.

Já na abordagem psicodramática de Jacob Levi Moreno, a criatividade é inata ao ser humano, está presente desde os primeiros instantes de seu nascimento. Faz parte do fator espontaneidade, que lhe garante condições de atualizar-se e manifestar-se. Na visão moreniana, é a espontaneidade a responsável por liberar a criatividade e pode ser reconhecida como “ uma resposta adequada a uma situação nova e uma resposta nova a uma situação antiga”. (MORENO, 1987 p.93)

Além das abordagens psicológicas, o estudo da criatividade teve influência da filosofia, que percebia a criatividade como inspiração divina, considerava-se que, no momento da criação, o indivíduo criativo perdia o controle de si mesmo. A espontaneidade, a originalidade, o modo diferente de ser do artista ou de qualquer outro indivíduo, levava muitas vezes a compreender a criatividade como loucura. Pouco depois, o indivíduo criativo passou a ser considerado gênio, era visto como alguém diferente, dotado de forte intuição. (KNELLER, 1978 e WESCHLER, 1993)

As contribuições da biologia são originadas dos estudos de Darwin, sobre a teoria da evolução, que percebe a criatividade como força criadora inerente à vida. Outro contribuinte da corrente biológica é Edmund Sinnott, que afirma que a vida é criativa, pois se organiza, se auto-regula e está sempre desenvolvendo novidades. (KNELLER, 1978 e WESCHLER, 1993) Kneller (1978, p.36) complementa essa idéia dizendo que

Esse poder criador é, no fundo, manifestação do proceso organizador presente em toda vida. Assim como o organismo cria um sistema organizado e vivo, que é o seu próprio corpo, a partir do alimento retirado ao meio, também de dados desorganizados o homem cria uma obra de arte ou ciência. O homem é, entretanto, capaz de algo que transcende o poder de qualquer animal. Ao passo que um animal organiza de acordo com normas biologicamente determinadas, o homem pode criar padrões de ordem por si mesmo.

Percebe-se, no comentário deste autor, que a criatividade do homem é decorrente de reorganizações, de novas estruturas e possibilidades de algo já existente. A criatividade emerge da experiência do homem, de seus conhecimentos anteriores e da sua racionalidade, que induz o sentido da sua criação. Ainda nas abordagens filosóficas, Kneller (1978) cita Whitehead, que percebe a criatividade como cíclica, pois nasce, se desenvolve e morre. Para Whitehead, a criatividade resulta em renovação contínua para poder existir, e também em constante produção de novidades.

De acordo com Wechsler (1993), o estudo da criatividade também recebeu contribuições das abordagens psicoeducacionais, psicofisiológicas e sociológicas. As duas últimas representam teorias mais recentes neste domínio e serão comentadas posteriormente. Nas psicoeducacionais, encontra-se Guilford e Torrance, citados anteriormente, como precursores e desbravadores deste campo de conhecimento. Guilford estudou a criatividade através do seu modelo teórico da estrutura do intelecto, que consistia em compreender a mente humana de forma tridimensional. Este modelo se subdivide em três categorias: Conteúdo (visual, simbólico, semântico e comportamental); operações (cognição, memória, produção divergente, produção convergente, avaliação) e produtos (unidades, classes, relações, sistemas, transformações e implicações). Realizando combinações com estas dimensões, Guilford chegou a aproximadamente cento e vinte fatores estudados pela análise fatorial. Conforme visto em Kneller (1978), a criatividade estaria na categoria das operações, onde geralmente se utiliza a informação, para gerar novas informações. Nesta categoria encontram-se as produções convergentes e divergentes. A primeira, mais convencional, procura respostas corretas, identifica apenas uma única solução para um problema, enquanto a outra, divergente, procura várias opções para resolver um problema, busca diferentes alternativas. Assim, a criatividade estaria na produção divergente, onde se encontram respostas diferentes, que podem ser avaliadas e percebidas por fatores como:

- flexibilidade - que consiste na capacidade de mudar ou interpretar algo de forma diferente, possibilidade de produzir idéias variadas e facilidade em perceber alterações visuais;
- fluência - entendida como capacidade do indivíduo em elaborar um grande número de idéias, sem a preocupação com o resultado, sem colocar barreiras;
- originalidade - representa a capacidade de produzir respostas incomuns, inusitadas, diferentes e raras para uma dada situação;
- elaboração - que se traduz na habilidade de planejar e organizar em detalhes.

Segundo Kneller (1978), Guilford limitou-se no início a estas capacidades e, depois, acrescentou mais três. A redefinição simbólica e redefinição semântica, que consistem em reorganizar propriedades simbólicas, dando novos usos aos elementos e alterar a função de um objeto respectivamente, ambas as capacidades ligadas ao pensamento convergente. Por último, a sensibilidade a problemas, que representa a facilidade de reconhecer a existência de um problema, este pertencente à avaliação.

Torrance foi outro colaborador da abordagem psicoeducacional e, durante sua trajetória como pesquisador, investiu seus estudos procurando compreender como identificar e desenvolver a criatividade. Estudou a criatividade em crianças, adolescentes e adultos, focando, principalmente, as crianças altamente criativas. Como professor e educador, preocupou-se em identificar o aluno criativo e elaborou uma escala para tal fim, conhecida como escala do aluno ideal. (WESCHLER, 1993) As pesquisas de Torrance contribuíram para conhecer características da personalidade criativa e identificar o talento criativo. Segundo este autor, a criatividade pode ser avaliada por fatores cognitivos, como: fluência, originalidade, flexibilidade e elaboração, e também por características emocionais. (WESCHLER, 1993) Os testes de desenhos e palavras, testes da área verbal, figural, auditiva, também contribuíram para avaliar a criatividade. A preocupação de Torrance com a criatividade pode ser observada no livro "Criatividade: medidas, testes e avaliações", onde o autor discute não só como identificar o talento criativo, mas formas de manter e estimular a criatividade. Elaborou um capítulo, no livro citado, dedicado a orientar educadores para trabalhar com o talento criativo, pois, segundo ele, a educação era voltada para favorecer e estimular o pensamento convergente, abafando a criatividade.

Na década de setenta, por influência da psicofisiologia, a criatividade é relacionada aos hemisférios cerebrais. Estudos nesta área buscam identificar que hemisfério seria responsável pela produção criativa. Alencar (1993) e Wechsler (1993) apresentam em suas respectivas obras, o resultado de pesquisas desenvolvidas neste domínio. Em que o hemisfério esquerdo seria responsável pelas informações de origem lógica, linear, mais voltado ao lado racional, enquanto o hemisfério direito seria responsável pelas emoções, pelo pensamento não-linear, mais direcionado à produção divergente.

Ainda, com uma perspectiva individualizada de criatividade, De Bono (2000) enfatiza em seu estudo a possibilidade de observar as coisas de modo diferente, de mudar a posição e olhar a situação por outro ângulo. Com essa idéia, desenvolve a técnica dos Seis Chapéus, utilizada com o objetivo de fugir das discussões tradicionais e possibilitar aos participantes

pensar nos modos diferentes de ver uma dada situação. As seis cores têm objetivos e representações diferenciados. O chapéu branco é utilizado para identificar informações; o vermelho representa o pensamento intuitivo, as emoções; o preto, o pensamento crítico, simboliza o julgamento; o verde, para desenvolver idéias, o amarelo representa o raciocínio lógico positivo e o azul procura definir a situação, encontrar soluções. É uma técnica utilizada em reuniões, em treinamentos de criatividade, e outros, sempre com o objetivo de acelerar os processos e provocar reflexão sobre os assuntos em discussão, estimulando diferentes pontos de vista.

Alencar e Fleith (2003) relatam que até a década de 70 do século XX, os estudos de criatividade preocupavam-se em identificar o indivíduo criativo e desenvolver programas e técnicas para estimular a criatividade. Somente mais tarde, os pesquisadores vão direcionar seus estudos para influência de fatores sociais, culturais e históricos na criatividade, ampliando, assim, a forma de perceber este processo, que deixa de ser visto apenas como individual. Neste mesmo artigo, as autoras apresentam três abordagens recentes no estudo da criatividade. A teoria do Investimento de Sternberg e Lubart, o Modelo Componencial de Teresa Amabile e a Perspectiva Sistêmica de Csikszentmihalyi serão abordadas em seguida.

Robert Sternberg, pesquisador americano cognitivista, realizou vários estudos sobre inteligência, elaborando a teoria triárquica da inteligência, dedicou-se a pesquisas sobre as diferenças individuais e a criatividade. Juntamente com o pesquisador francês Todd Lubart, exploraram o tema criatividade e elaboraram o que eles intitularam de Teoria do Investimento. Sternberg e Lubart desenvolveram esta teoria a partir de estudos realizados anteriormente por Sternberg. Em 1991, fizeram uma reformulação e passaram a considerar seis fatores essenciais para criatividade. Conforme estes autores, as fontes de investimento são aspectos específicos da inteligência, do conhecimento, dos estilos cognitivos, da personalidade, da motivação e do contexto ambiental, que podem fornecer estímulos físicos ou sociais para ajudar a produção de idéias e para alimentar estas idéias. Em 2003, Lubart acrescenta a teoria do investimento, os fatores emocionais e realiza uma representação gráfica que engloba os componentes da teoria do investimento, conforme apresentado na figura nº 01, que leva o nome de abordagem multivariada da criatividade.

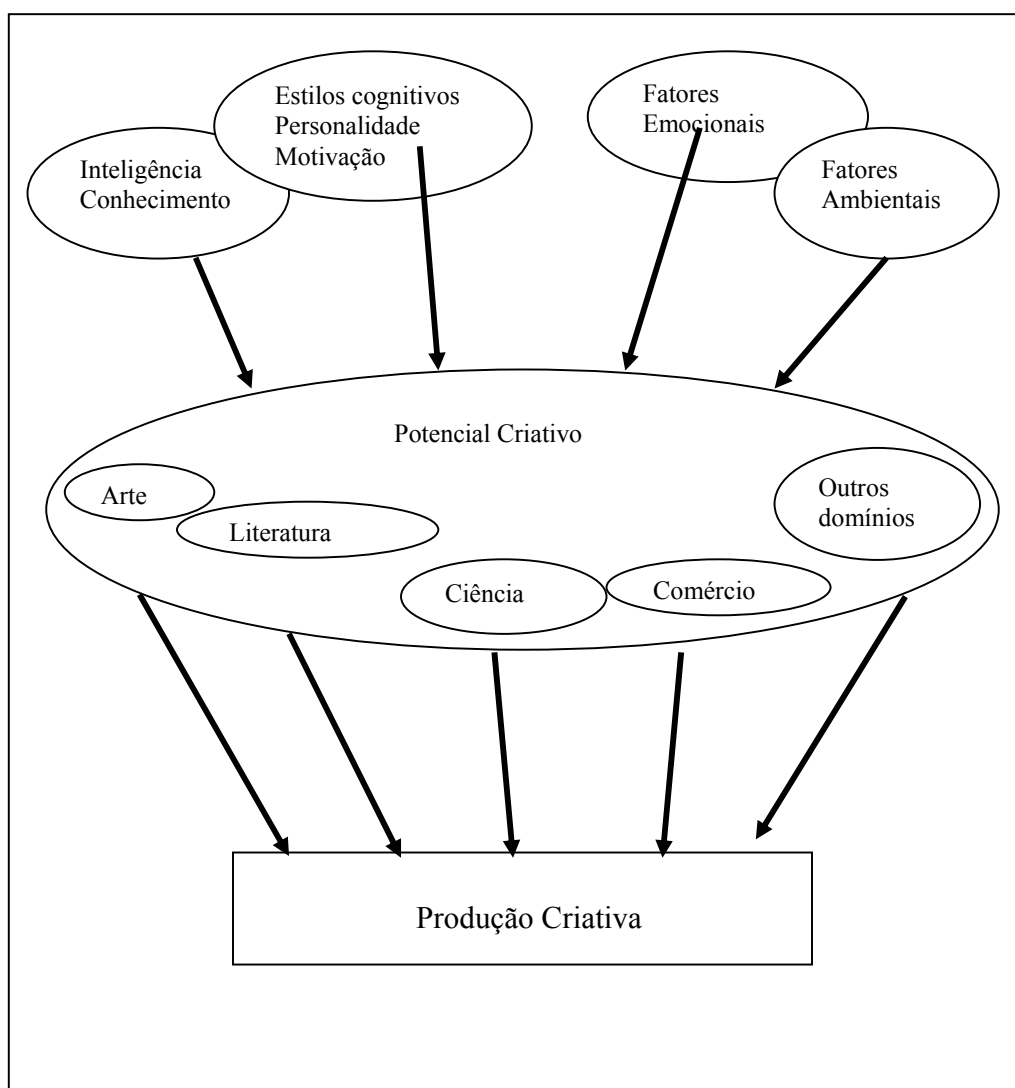


Figura 01: Representação da abordagem multivariada da criatividade
 Fonte: Lubart, 2003 p.13

Segundo Lubart (2003), a inteligência e o conhecimento representam os fatores cognitivos que são essenciais no processo de criação. Em seguida, apresenta os fatores conativos que podem ser compreendidos pelos modos preferenciais de atuação, ou seja, a maneira habitual de responder e/ou de se comportar. Deste fazem parte a personalidade, os estilos cognitivos e a motivação, que serão comentados posteriormente. O sexto componente é representado pelos fatores ambientais, que apresentam um papel fundamental no desenvolvimento das capacidades criativas. No ambiente, pode-se incluir a família, a escola, o trabalho e, de forma mais ampla, a sociedade e a cultura. O outro componente, os fatores emocionais que, segundo o autor, desde o início dos estudos sobre criatividade, se fazem presentes de diferentes maneiras. Os fatores emocionais podem ser considerados como os

motores propulsores da criatividade, visto que muitas criações representam a expressão das emoções sentidas por seus autores. E, ainda, tais emoções podem facilitar a imersão do indivíduo num estado propício à criatividade.

Em seguida, apresentam-se os componentes da teoria do Investimento (LUBART, 2003):

a) *Inteligência*, representada pelas habilidades de redefinir problemas, chamada de sintéticas, habilidade analítica que se traduz na facilidade de identificar as idéias mais apropriadas para se investir e, por fim, a habilidade de persuadir outras pessoas sobre suas idéias, conhecida como habilidade prática-contextual;

b) Os *estilos intelectuais*, assim como para inteligência, Sternberg e Lubart diferenciam três estilos intelectuais, que correspondem à forma como o indivíduo utiliza e explora sua inteligência. Representado inicialmente por pessoas que gostam de elaborar suas próprias regras e trabalhar em problemas inesperados. O estilo seguinte diz respeito às pessoas que gostam de implementar idéias e trabalhar em problemas com estrutura clara e definida. O terceiro estilo está relacionado com o julgamento: os representantes deste estilo têm facilidade em avaliar pessoas, tarefas, regras e dar opiniões;

c) O *conhecimento* do indivíduo, postulado como essencial para criatividade, sem ele pouco se pode criar. Este fator pode ser de dois tipos: formal, adquirido por meios reconhecidos publicamente, e informal, aprendido pela experiência e dedicação a um dado assunto;

d) *Personalidade*, o quarto fator da teoria do Investimento, é representado por um conjunto de traços de personalidade que inclui a tolerância à ambigüidade, coragem para expor novas idéias, perseverança, dedicação, auto-estima. A presença de todos estes traços não garante criatividade, alguns contribuem mais que outros e isto se diferencia de um indivíduo para outro;

e) *Motivação*, para Sternberg e Lubart, é a interação entre a motivação intrínseca e extrínseca que fortalecem a criatividade. É na motivação que o sujeito encontra o impulso necessário à realização criativa, em especial na motivação intrínseca, que está relacionada com os desejos do indivíduo; e, por fim,

f) o *contexto ambiental*, que interfere tanto na produção criativa como na avaliação da criatividade, visto que se relaciona com fatores pessoais e situacionais. Sternberg e Lubart postulam que o contexto ambiental pode interferir na criatividade de três formas:

favorecendo a geração de idéias, encorajando e dando suporte ao desenvolvimento das idéias e na avaliação do que foi produzido.

Observa-se que esta teoria resgata, em seus fatores, aspectos que já foram mencionados por autores como Torrance, Guilford, Rogers e outros, citados anteriormente. A contribuição dos estudos de Sternberg e Lubart reforça que a criatividade não é somente individual e não acontece por acaso. Demonstaram, por meio da Teoria do Investimento, que a criatividade depende de diversos fatores para emergir, seja conhecimento, dedicação, personalidade e, principalmente, do ambiente, aspecto considerado relevante para teorias mais recentes. Comentam ainda que a criatividade é avaliada por meio do julgamento social.

Outra teoria sobre criatividade é apresentada por Teresa M. Amabile (1998), pesquisadora americana de renome internacional, que desenvolve trabalhos científicos e de consultoria na área da criatividade. Ela apresenta, em seu artigo *How to kill creativity*, os três componentes considerados essenciais para a expressão da criatividade: a *expertise*, a motivação e a habilidade de pensar criativamente. De acordo com Alencar e Fleith (2003), esta teoria foi desenvolvida inicialmente em 1983 e revisada em 1996.

No artigo citado, Amabile descreve que uma idéia, para ser considerada criativa, deve ser adequada, útil e executável, tanto para melhoria de um produto, como para uma nova abordagem de determinados processos (p.78). Ela acrescenta, ainda, que a criatividade no meio organizacional é vista de forma limitada e como exclusividade de alguns departamentos, em especial, marketing e desenvolvimento e pesquisa. Assim, a autora se propõe a apresentar o modelo componencial, enfatizando que a criatividade pode estar presente em todos os ambientes da organização.

O modelo desenvolvido por Amabile para explicar a criatividade é composto pela integração dos seguintes fatores:

Expertise, que está relacionada ao conhecimento técnico, à formação intelectual recebida pelo indivíduo e a sua forma de proceder. Representa tudo que a pessoa sabe e pode desenvolver e fazer, é a junção das experiências formais e informais do dia a dia;

Habilidade de pensar criativamente (raciocínio criativo), que pode ser compreendida como a capacidade de fazer associações, de idéias já existentes com novas idéias. Permite identificar a flexibilidade e a imaginação do indivíduo para se relacionar com problemas, e as soluções encontradas tendem a modificar o *status quo*, ou seja, quebrando modelos e paradigmas já existentes. Esta habilidade pode persistir, mesmo em momentos difíceis;

Motivação, componente essencial para criatividade, pode ser de dois tipos: intrínseca e extrínseca. Esta última é externa ao indivíduo e, normalmente, provém de recompensas, o que em alguns casos pode agir de forma contrária, quando o indivíduo se sentir ameaçado. Na criatividade, a motivação intrínseca tem um valor mais significativo, pois esta é movida pelo desejo, pela paixão e pelo prazer da pessoa em realizar algo, logo, a produção criativa será mais intensa e trará maior satisfação, quando o indivíduo estiver motivado pelo interesse e pelos desafios da própria atividade, e não apenas pelas recompensas externas.

A integração dos três fatores: expertise, habilidade de pensar criativamente e motivação são apresentados na figura nº 02, que evidencia a criatividade como resultante da junção destes três elementos.

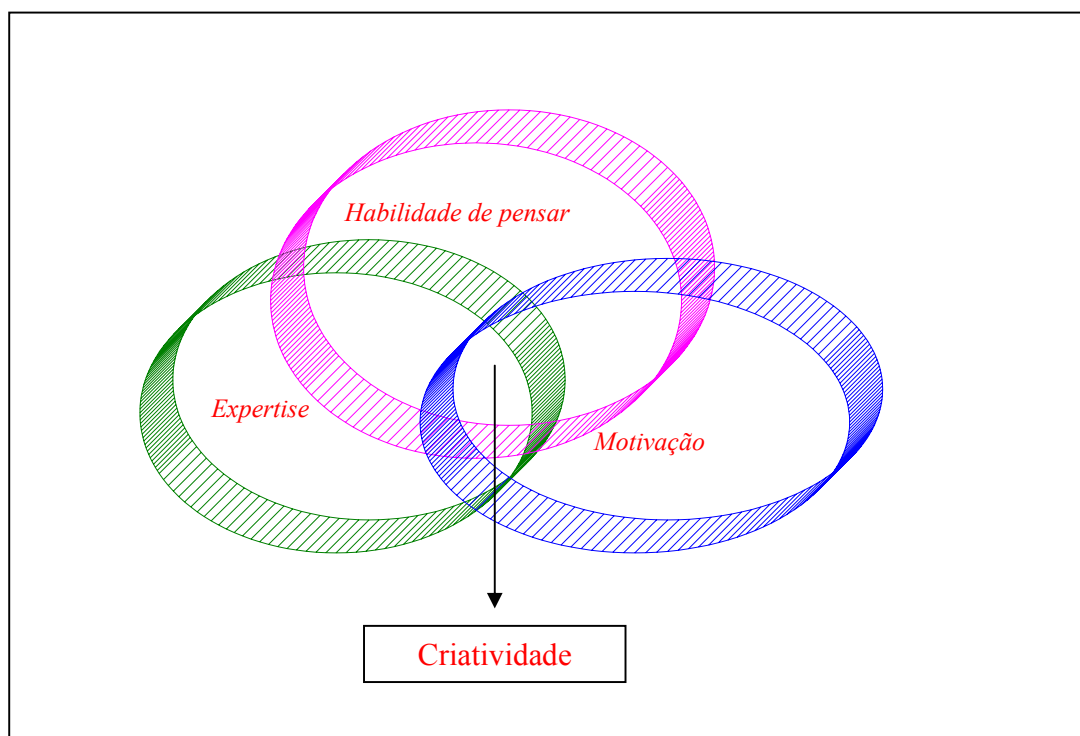


Figura 02: Os três componentes da criatividade
Fonte: Amabile, 1998

Segundo Alencar e Fleith (2003), o modelo de criatividade apresentado por Amabile possui cinco estágios diferenciados para seu processamento. O primeiro, chamado de identificação do problema, no qual o indivíduo escolhe um problema para ser solucionado; em seguida, o momento de preparação, que corresponde à fase de estocagem de informações sobre o problema em questão; posteriormente, a fase de geração de resposta, na qual o indivíduo produz várias possibilidades de resposta; o quarto estágio é representado pela comunicação e validação das idéias produzidas pelo sujeito e, por último, o quinto estágio,

representado pela escolha da solução, é o momento marcado pela tomada de decisão, onde os resultados são definidos.

O modelo apresentado por Amabile ressalta a importância das características individuais, ou seja, da própria personalidade do indivíduo em buscar possibilidades para expressar sua criatividade, bem como demonstra a importância das influências sociais que podem interferir positiva ou negativamente neste processo.

Percebe-se que os estudos sobre criatividade caminham para uma abordagem mais sistêmica, valorizando o ambiente no processo de criação. Com este foco, Mihaly Csikszentmihalyi defende a perspectiva sistêmica para compreensão da criatividade. Para este autor,

a criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sócio-cultural. Criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico. (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p.23).

Este psicólogo de origem húngara desenvolve, a partir desta idéia, um modelo de sistema que vê a criatividade como resultado da comunicação entre o fator indivíduo, fator domínio e fator campo. Conforme visto em Alencar e Fleith (2003), o fator indivíduo tem relação com as experiências do indivíduo, com sua bagagem genética e pode apresentar dois aspectos: primeiramente, um associado às características de criatividade, que correspondem à flexibilidade de pensamento, fluência, motivação intrínseca, curiosidade e outras. O outro aspecto tem relação com as experiências sociais e culturais, ou seja, a forma como o indivíduo recebe estímulos e reforços do meio.

O segundo fator do modelo proposto por Csikszentmihalyi é o domínio. Este é constituído pelas regras e pelos procedimentos simbólicos, que são partilhados por uma dada cultura. É um conjunto de conhecimentos e procedimentos de uma determinada área. São informações, conhecimentos específicos reconhecidos por um grupo social e podem ser repassados a outros, reformulado e aprofundado de forma significativa por conhecedores do domínio.

O sistema social aqui representado pelo fator campo é o último componente do modelo proposto. A tarefa deste é julgar as idéias elaboradas e reconhecê-las como criativas ou não, pois nele estão os representantes dos domínios citados no fator anterior. Assim, uma idéia pode ser valorizada em função da necessidade do momento, do contexto que está sendo vivenciado e dos interesses depositados pelos avaliadores deste processo. O conhecimento em uma área, em um determinado assunto favorece a escolha do que se pode aceitar como

criativo. Alencar e Fleith (2003, p.6) comentam que este modelo "define criatividade como um ato, idéia ou produto que modifica um domínio existente ou transforma esse em um novo".

A abordagem de Mihaly Csikszentmihalyi enfatiza o quão importante é a cultura e o sistema social em que o indivíduo está inserido. As idéias criativas terão valor de acordo com o momento, ressaltando que o próprio significado do que é criativo passa pelo julgamento cultural e social. Logo, esta perspectiva percebe a criatividade como resultado das relações entre indivíduo, cultura e sociedade.

Seguindo este mesmo foco de estudo, encontra-se Howard Gardner (1996) que desenvolveu o que ele chama de perspectiva interativa da criatividade. Nesta abordagem, Gardner apresenta a proposta que desenvolveu juntamente com Mihaly Csikszentmihalyi e David Feldman, que se traduz em uma interação dinâmica que caracteriza a atividade criativa " uma dialética entre os *indivíduos talentosos*, os *domínios* de perícia e os *campos* encarregados de julgar a qualidade das criações". (GARDNER, 1996 p.289) No início do livro *Mentes que Cria* (1996), Gardner se propõe a apresentar esta perspectiva em três fases que ele nomeia como: definição, estrutura multidisciplinar e reformulação.

Na primeira fase, chamada de *definição*, ele conceitua o indivíduo criativo como alguém que normalmente soluciona problemas, cria produtos ou define novas questões em um dado domínio. Logo, o que se propõe é acrescentar mais quatro características consideradas por ele como reveladoras, as já existentes. Primeiramente, postula que um indivíduo deve ser criativo em um domínio, e não em todos os domínios. A criatividade aparece à medida em que o indivíduo trabalha, se especializa e aprofunda nesses domínios. Outra característica é que o indivíduo criativo manifesta regularmente sua criatividade e não em raros e exclusivos momentos. A criatividade faz parte da dinâmica da vida do indivíduo. A terceira característica se refere à criação de produtos ou à elaboração de novas perguntas, a descobertas e novas explorações. E, por fim, que só se pode considerar criativo o que é aceito por uma determinada cultura. Assim, a criatividade depende deste julgamento cultural. Nada pode ser dito ou visto como criativo antes de passar pela avaliação da comunidade. Segundo Gardner, pode-se apenas dizer "potencialmente criativo" (1996 p.31).

Na segunda fase, chamada de *estrutura multidisciplinar*, Gardner reforça que o conceito de criatividade não pode ser estudado por uma única disciplina, necessitando estar associado a outras, para um maior entendimento deste fenômeno. Ele acrescenta que, para compreender a criatividade, é necessário explorar quatro níveis distintos de análise:

1. O Subpessoal, que ele relaciona com a neurobiologia e a genética, pois não se sabe ainda se existem diferenças genéticas ou funcionamento diferenciado do sistema nervoso dos indivíduos considerados criativos.

2. O Pessoal, que apoiado pelos estudos da psicologia proporcionará informações sobre o indivíduo, os processos e os produtos criativos. Entretanto, ele enfatiza a probabilidade de duas linhas de pesquisa: uma, ligada aos aspectos cognitivos do indivíduo criativo, e outra, ligada a traços complementares, como personalidade, motivação, aspectos sociais e afetivos dos criadores.

3. O Interpessoal, identificado como o terceiro nível de análise, representa a tentativa de capturar a natureza do conhecimento. O indivíduo criativo produz através de seu domínio de conhecimento.

4. O último nível é caracterizado pelo Multipessoal, corresponde à maneira como os membros dos campos ("os juízes, os avaliadores") fazem suas avaliações, bem como os processos que utilizam. Enfim, como chegam a um julgamento.

A fase, chamada de reformulação por Gardner, diz respeito à indagação proposta por Csikszentmihalyi, que, ao invés de responder "O que é criatividade?", propõe "Onde está a criatividade?" (GARDNER, 1996 p.33) Marca, assim, que a criatividade é um processo interativo não é inerente a nenhum nó único, mas à junção dos três elementos: Talento individual ou pessoal, domínio ou disciplina em que o indivíduo está trabalhando, e o terceiro, o campo circundante que julga e qualifica, conforme apresentados na figura três: os três nós da criatividade.

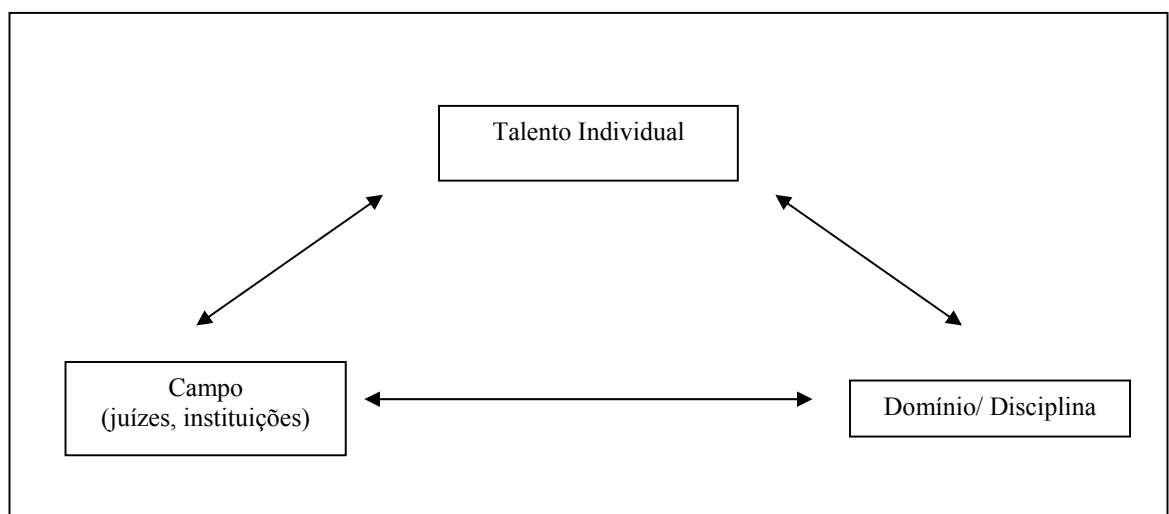


Figura 03: Os três nós da criatividade/ Modelo de Csikszentmihalyi
Fonte: Gardner, 1996 p.33

A contribuição de Gardner (1996) para criatividade, oriunda dos estudos realizados com os sete criadores, relatados na obra "Mentes que Criam", pode ser lembrada em alguns pontos essenciais por ele postulados.

No nível individual, enfatiza que "os criadores diferem uns dos outros no tipo de inteligência que apresentam" (p.292). Ou seja, cada criador possui um domínio específico em que apresenta suas forças. A personalidade e a motivação dos criadores diferem em termos de relacionamento interpessoal e de auto-promoção, porém apresentam características que denotam o alto grau de envolvimento com os trabalhos que realizam. Apresentam uma vida social pouco significativa e os passatempos são quase que inexpressivos. Quanto aos aspectos sócio-psicológicos, os criadores tinham ambientes familiares que apoiavam suas ações, bem como "modelos positivos, na infância, de uma vida criativa" (1996 p.296) e, ainda, habilidades e talento necessários para iniciar um estilo de vida diferente. Na trajetória de vida, tiveram, inicialmente, momentos de bom relacionamento interpessoal, passando para momentos de isolamento e de escolha de um apoiador. No que diz respeito ao padrão de vida e à forma como eles produziam, Gardner apoiou a proposta cognitiva que indica que "são necessários dez anos para um indivíduo se tornar *expert* em um domínio". (1996 p.298) A produtividade obedece parcialmente a um ciclo de dez anos. Segundo Gardner, os indivíduos criativos demonstraram diferir, em termos de energia, mas aparentavam produzir diariamente.

No nível individual, muitas são as semelhanças, entretanto, no do domínio, aparecem as diferenças mais significativas, pois cada indivíduo utiliza, para criar, diferentes sistemas simbólicos (palavras, gestos, conceitos...), que estão relacionados com os domínios em que trabalham. Estes sistemas simbólicos envolvem a natureza da atividade criativa, ou seja, a forma como influenciam os indivíduos a partir de seus resultados e também são determinados pelo momento em que a produção está acontecendo. Com relação ao nível do campo, Gardner (1996) observou que a especialização, em um domínio induz, o criador a interagir com outros *experts* que certamente poderão lhe fornecer orientações consideráveis.

A revisão teórica apresentada neste estudo denota como evoluiu a trajetória das investigações da expressão criativa. Conforme comentado anteriormente, o estudo da criatividade iniciou com as inquietações que a definiam como inspiração divina, passando posteriormente a compreendê-la como fruto do próprio indivíduo e não mais como algo "vindo de fora". Dando continuidade a esta perspectiva, os estudos se aprofundaram mais no

indivíduo criativo, passando pelos estudos sobre inteligência, personalidade criativa, características de indivíduos criativos e formas de estimular a criatividade individual. Somente após a década de 80, no século XX, pesquisadores do tema vão se interessar sobre o contexto ambiental e outros fatores que possam interferir no desenvolvimento da expressão criativa. É preciso considerar, também, que o foco dos estudos sobre criatividade eram mais voltados à área educacional; apenas no fim do século passado a preocupação com o contexto organizacional aparece nas pesquisas sobre o assunto. A criatividade sai de uma perspectiva de foco individualista para uma perspectiva sistêmica, que se preocupa com os fatores do contexto, onde o indivíduo está inserido, e nas relações que ele mantém neste meio, seja com seus pares ou com o próprio ambiente que o cerca. Assim, pretende-se, na sequência, fazer algumas considerações sobre a criatividade individual, a criatividade em grupo e a criatividade nas organizações, para melhor compreender a perspectiva sistêmica adotada nas pesquisas mais recentes.

2.1.3 Criatividade individual

Os aportes teóricos permitem identificar que a criatividade não é um dom exclusivo de poucos, nem uma luz divina que transforma o indivíduo num ser "diferente". A criatividade, enquanto habilidade, pode ser desenvolvida por meio de treinos e exercícios. (ALENCAR 1993)

Com base nas teorias pesquisadas anteriormente, percebe-se que os estudos sobre criatividade apresentam foco individual. As pesquisas iniciadas com Guilford e Torrance eram predominantemente sobre criatividade individual. A preocupação era entender o indivíduo criativo, sua personalidade, sua forma de produzir idéias, seu talento, suas características, enfim, seu jeito de ser criativo. O behaviorismo, a gestalt, a psicanálise, o humanismo, a educacional, diferentes linhas teóricas que contribuíram para compreensão do talento criativo.

Posteriormente, os estudiosos desta temática ampliaram o foco de criatividade individual para as relações do indivíduo com o meio. Amabile (1998) reforçou a importância da motivação intrínseca para criação; Lubart e Sternberg (1991) ressaltam entre os fatores essenciais para criação, os estilos individuais e a personalidade; Gardner (1996) e

Csikszentmihalyi (1996) destacam a área de conhecimento e o contexto ambiental. Estes pesquisadores, mesmo tendo ressaltado pontos diferenciados, consideraram o quanto é significativo o ambiente, o local e o momento, onde se encontra o indivíduo, as oportunidades e os estímulos, positivos ou negativos, que recebe para criar. Situação que denota mais uma vez a complexidade deste tema, pois a produção criativa individual tem suas particularidades, que estão relacionadas com as diferenças individuais, considerando personalidade, percepção, valores, habilidades, necessidades e conhecimento, ao mesmo tempo que recebe influências do ambiente. Conforme expressa Weschler, "toda pessoa tem capacidade de ser criativa e cada pessoa tem uma maneira diferente de expressar sua criatividade" (1993 p.41). Esta opinião pode ser encontrada no posicionamento de outros teóricos da literatura de criatividade.

A criatividade individual, segundo Weschler (1993) e Mirshawka (1992), depende do desejo e da crença de ser criativo, das possibilidades que o indivíduo tem de manifestar seu conhecimento e suas habilidades e, ainda, de perceber a oportunidade naquilo que ele pretende atingir. Na criatividade individual, não é apenas a forma de expressar a criação que é diferente, mas, seguramente, a percepção do "problema", do que pode ser criado, mas também de todo o processo produtivo, que é variável de um indivíduo a outro, podendo apresentar tempo diferenciado nas suas etapas.

O processo produtivo segue uma sequência de fases que são distintas de um indivíduo para outro. Csillag (1991) faz uma análise de diferentes pesquisadores do processo criativo e conclui que existe concordância de conteúdo das fases, entretanto, o que difere é a forma, a sequência processual. Nesta mesma obra, Csillag apresenta o estudo realizado sobre o processo criativo e seus respectivos autores. Segundo ele, a abordagem de Wallas se compõe de quatro fases:

Preparação - momento de investigação e de recolher informações sobre o assunto;

Incubação - trabalho inconsciente sobre o assunto ou outro qualquer;

Iluminação - encontro espontâneo da solução;

Verificação - avaliação da idéia.

Para Morgan, Kneller e Parnes (in Csillag, 1991), o processo criativo apresenta cinco fases, que eles nomeiam de forma diferenciada, mas possuem basicamente o mesmo conteúdo.

	MORGAN	KNELLER	PARNES
FASE 1	Definição do problema	Apreensão	Procura de dados
FASE 2	Coleta de informações	Preparação	Procura do estabelecimento do problema
FASE 3	Pesquisa de idéias	Incubação	Procura de idéias
FASE 4	Incubação	Iluminação	Procura de solução
FASE 5	Avaliação	Verificação	Procura de aceitação

Quadro 01: Fases do processo criativo

Fonte: Csillag, 1991

Morgan define a primeira como a de maior dificuldade, pois é necessário identificar o problema. Ele e Kneller diferem quanto ao momento da incubação. Para o primeiro, ela precede a fase de avaliação, enquanto Kneller sugere a fase de iluminação anterior à verificação. A fase da incubação, segundo Kneller, representa o período mais importante do processo criativo, pois o criador utiliza suas informações armazenadas para realizar conexões com as novas informações e chegar a uma ou várias soluções. Nesta fase, o inconsciente também se faz presente.

Na visão de Simon apenas três fases são necessárias para efetivação do processo criativo: inteligência, onde se reconhece o problema e buscam-se informações sobre o mesmo; depois a fase de projeto, onde se desenvolvem as soluções e, por fim, a escolha. Esta abordagem mais sucinta ganhou outros adeptos como Brightman e Van Gudy. Eles subdividem a fase da inteligência em três etapas distintas: pesquisar e avaliar, gerar e solucionar e depois retornam às fases de projeto e escolha.

Von Fange (1971, p.124) não fala em processo criativo, mas em fases de solução de problemas. Ele considera "problema" tudo que se procura melhorar. O problema, na maioria das vezes, inicia com um desejo, um objetivo pessoal e termina com a concretização de um resultado. Coloca duas grandes etapas que subdivide em três momentos diferenciados. Investigar a direção a ser seguida, definir limites e prazos para examinar as soluções e criar métodos para solucionar problema formam a compreensão das soluções satisfatórias que visam objetivos úteis, resolvendo dessa forma as próprias dificuldades. A segunda etapa se constitui da melhora da estrutura do que foi estabelecido antes, da busca por completar a solução e, por fim, do convencimento dos outros para solução encontrada. Von Fange acrescenta que este segundo momento dá o suporte necessário para cada indivíduo receber as críticas.

Ainda sobre o processo de criação, Alencar (1993, p.33) cita Poincaré, que no início do século XX falava em diferentes fases para compreender o processo criativo. À primeira chamava de fase reflexiva e de cálculo, a seguinte constituía-se em fase inconsciente de amadurecimento de idéias, que pode ser comparada com a fase de iluminação; por fim, ele denominou a terceira e última fase, de fase final de verificação de idéias. Outro autor citado foi Helmholtz, que descreveu o processo criativo em três etapas: a saturação, momento de reunião dos dados, atos, etc, para desenvolver uma nova idéia; a segunda, chamada de incubação, onde ocorriam novas combinações de idéias, e a última, divulgada como iluminação, onde apareciam as respostas ou a solução. Alencar apresenta também a visão de Leontiev e Smirnov, que elaboraram uma análise do processo criativo a partir do estudo da criação científica. Destacam também três fases diferentes, onde a primeira inclui a formulação do problema, elaboração das hipóteses e do método de investigação, sendo chamada de preparação; a segunda seria a fase da própria investigação, com o teste das hipóteses e, para finalizar, a solução do problema, que, dependendo da circunstância, pode ser colocada em prática. Na opinião destes dois autores, a atividade criadora na arte segue uma seqüência semelhante: preparação, criação da obra e elaboração.

Mirshawka (1992) apresenta uma proposta de compreensão do processo criativo em seis etapas: questionamento, coleta de dados, incubação, iluminação, verificação e comunicação, onde cada etapa representaria na realidade um processo em si. Nesta obra, também comenta a abordagem de Alex Osborn (apud MIRSHAWKA 1992), que distingue sete etapas para criação: orientação (determinação do problema), preparação (coleta de dados), análise (separação do material relevante), idealização (acumulação de idéias), incubação, síntese e avaliação.

Estas diferentes abordagens denotam mais uma vez a complexidade da criatividade. E levam a perceber que a criatividade individual é influenciada por diversas variáveis como, por exemplo, a motivação, a personalidade, as experiências pessoais e outras. O processo criativo depende da dedicação, do empenho e do envolvimento do criador. Vale lembrar que o processo criativo é variável de um indivíduo a outro, assim como cada etapa deste processo é extremamente pessoal. É preciso considerar, também, o estado emocional do indivíduo no momento, os seus interesses pessoais, as condições ambientais, sociais e culturais.

É importante relembrar ainda que as mudanças econômicas deste início de século, impulsionam a procura de indivíduos criativos para compor o atual cenário das organizações, entretanto, este novo contexto de trabalho não investe somente na criatividade individual. A

criatividade em grupo também é valorada, visto que as transformações dos modelos administrativos tradicionais para os atuais valorizam o trabalho em grupo.

2.1.4 Criatividade em grupo

Certamente, cada um tem uma forma de criar, de utilizar sua criatividade, de acordo com suas necessidades, habilidades e o contexto. Conforme visto anteriormente, a criatividade individual é influenciada por fatores relacionados com o ambiente do indivíduo, sua personalidade, a motivação, seus interesses, e outros. Na criatividade em grupo, estes mesmos fatores também apresentam sua interferência e somam-se, ainda, aos fatores presentes em todos os grupos. É preciso considerar as características do grupo, como: homogêneo ou heterogêneo, a tendência a ser mais maduro ou imaturo, aberto ou fechado ao diálogo, seus objetivos, o que ele pretende atingir, a atividade que ele se propõe, o tamanho do grupo, as lideranças. (MIRSHAWKA, 1992) Lembrando que estes componentes diferenciam-se de um grupo para outro, considerando que cada grupo tem seu jeito próprio de funcionar, pois é composto por individualidades diferentes.

Assim, a criatividade em grupo sofre influências tanto internas como externas, ou seja, interferências do próprio funcionamento e desenvolvimento do grupo, bem como as do ambiente e da cultura na qual ele está inserido. E, neste caso, as reformulações do ambiente organizacional, a adoção de novos valores, métodos de trabalho, novas estruturas e estilos administrativos, provocam uma adaptação, um processo de modelagem de seus indivíduos e, por consequência, dos grupos presentes no interior das organizações de trabalho.

Após a inserção dos círculos de controle da qualidade, o trabalho em grupo e em equipe passou a ser mais valorizado e desejado no ambiente organizacional. Os círculos de qualidade impulsionaram a criatividade nas organizações e a aceleração de uma nova forma de trabalho. Contudo, pode-se observar que tanto a estrutura, a cultura, como os trabalhadores das organizações, seguem modelos tradicionais de gestão, não demonstrando estarem prontos para o trabalho em grupo e, menos ainda, para criar em grupo. Segundo Mirshawka (1992), "as organizações que quiserem criar círculos da criatividade (C.C.) podem receber valiosas lições com as experiências já vividas pelas empresas que trabalharam (trabalham) com os círculos de qualidade" (p.195).

Outro ponto a ressaltar está relacionado à inovação, que normalmente aparece quando se fala de criatividade em grupo, criatividade nas organizações. A criatividade advém de um processo individual, um processo de geração de idéias e a inovação é decorrente da aplicação destas idéias. Logo, as organizações estão mais habituadas a trabalhar com a inovação, ou seja, com a aplicação das idéias, que tendem a resultar em ganhos imediatos. Desenvolver a criatividade no ambiente de trabalho e, principalmente, preparar seus integrantes para criar coletivamente requer comprometimento, tempo e empenho da estrutura organizativa para investir neste processo que envolve diferentes fatores individuais e organizacionais.

A preocupação em compreender este fenômeno complexo, que é a criatividade, ainda é recente. Os estudos iniciaram com a criatividade individual, e pouco se falava nos fatores do ambiente que poderiam interferir na produção criativa e, menos ainda, na possibilidade de criar em grupo. A criatividade no ambiente de trabalho era vista de forma individualizada, considerando alguns indivíduos criativos, bem como algumas atividades. Contudo, sua importância era percebida e considerada.

Nos anos setenta, Kneller (1978) destacou que a criatividade contribuía para o êxito nas diferentes profissões, o que hoje ainda é valorizado e considerado como grande diferencial para praticamente todas as profissões e organizações. O indivíduo que demonstra seu potencial criativo tanto na vida pessoal como profissional, tende a receber atenção diferenciada dos demais que se enquadram num padrão dominante (ou de "normalidade"). A facilidade em quebrar paradigmas, em perceber a situação de outra forma, faz com que esses profissionais sejam valorizados como diferentes e detentores de possíveis soluções para eventuais problemas.

Com a inserção de novos modelos administrativos nos anos oitenta do século passado, inicia-se um novo olhar sobre as formas de trabalho nas organizações. A criatividade no ambiente de trabalho ganha valor significativo, visto que as organizações por necessidades de sobrevivência, expansão e diversificação de produtos e serviços a consideram como essencial e indispensável.(ALENCAR, 1993)

A preocupação com o estudo do processo de criação em grupo advém dos estudos da criatividade no ambiente de trabalho, e também do estilo de trabalho japonês, do *savoir faire* dos japoneses. Westwood e Low (2003) citam que a cultura coletiva dos japoneses encoraja e valoriza o processo de criação em grupo.

Vale lembrar que, anteriormente, nos estudos de dinâmica de grupo e das relações interpessoais no ambiente de trabalho, praticamente não se falava de criatividade, porém

procurava-se estimular e prestigiar o bom clima de trabalho para o desempenho das atividades. Atualmente, as organizações estão priorizando o trabalho em grupo, as trocas interpessoais, as experiências interdisciplinares, valorizando o capital humano e, como escreve Osório (2003), " (...) os departamentos de recursos humanos precisam capacitar-se a visualizar sistemicamente a organização (...), favorecendo a emergência de soluções compartilhadas e criativas capazes de manter as organizações à frente da concorrência (p.140)". Este novo olhar sobre as organizações requer, tanto dos indivíduos como da própria organização, uma quebra de paradigmas e *status quo*. E, sobretudo, uma grande motivação para fazer diferente.

Seguindo esta linha de pensamento, encontra-se Ralph Stacey (1996), que descreve uma nova forma de compreender a vida nas organizações. Para Stacey, a ciência da complexidade pode dar apoio ao desenvolvimento de uma nova estrutura de referência para entendimento da vida organizacional. Nesta obra, o autor critica as diversas "receitas organizacionais salvadoras", que aparecem magicamente nos ambientes organizacionais, e se propõe a analisar o papel do indivíduo na evolução e no desenvolvimento das organizações. Assim, ele postula que a criatividade não é puramente um atributo individual; depende da interação com o grupo, da forma como os indivíduos naquele ambiente responderam à idéia criativa.

O processo de criatividade em grupo relaciona-se com o processo individual, visto que, no individual, a criatividade provoca uma tensão entre a realidade externa - sistema dominante, presente nas organizações de trabalho, e a vida imaginária, a forma como os indivíduos percebem uma determinada situação, uma condição "imposta" pelo ambiente de trabalho - os símbolos recessivos do indivíduo. Logo, o sistema recessivo dos grupos é representado pela informalidade, por ações partilhadas pelos integrantes dos grupos, mas nem sempre consideradas ou aprovadas pela cultura dominante. Stacey (1996) considera que um grupo é criativo quando muda as partes do seu sistema de símbolo recessivo, destituindo-o e substituindo-o, formando novos comportamentos para o repertório do grupo. Desta forma, o grupo será considerado criativo à medida em que as mudanças sejam amplamente compartilhadas ou incorporadas no sistema dominante, ou seja, quando consegue alterar o sistema.

Vergara e Carpilovsky (1998, p.84) salientaram o fato que

as pessoas estão continuamente captando informações a respeito do ambiente, de como são vistas pelos outros membros do grupo, e se suas ações e intervenções são aceitas ou rejeitadas. O medo de parecer ridículo, de ser criticado, de se sentir excluído, faz muitas vezes com que os indivíduos não expressem suas idéias, internalizando uma atitude crítica que passa a servir de bloqueio a novas contribuições. Para serem aceitas, as pessoas muitas vezes cedem às pressões do grupo, abrindo mão de suas idéias, limitando suas experiências, bloqueando seu próprio crescimento.

Assim, a influência do grupo sobre os indivíduos pode tanto estimular como bloquear a criatividade e a expressão de idéias novas, situação que é vivenciada pelo indivíduo em diferentes momentos e contextos sociais. Cada vez mais o indivíduo está participando de grupos, seja na vida social ou profissional, e a ênfase nas relações intragrupais e intergrupais tem se tornado freqüente. O mundo do trabalho, após a era da Qualidade e da Globalização, vem transformando-se rapidamente, saindo de sistemas hierárquicos tradicionais e adotando novas práticas e modelos administrativos polivalentes, logo, necessitando de indivíduos capazes de trabalhar em equipe, de superar suas individualidades e pensar coletivamente, pensar em benefício do todo, construir e crescer com o grupo. Assim, a valorização desta nova forma de trabalho requer a flexibilização individual e organizacional e, sobretudo, a vontade de aprender a trabalhar em equipe.

A competitividade do mundo organizacional, a conquista de novos mercados e novos modelos administrativos impulsionaram a demanda por pessoas criativas nas organizações. Entretanto, nem sempre o mundo organizacional está pronto e preparado para receber indivíduos capazes de pensar diferente, de ousar, de criar e, sobretudo, de estimular uma mudança de postura no ambiente de trabalho. (VELLOSO Fº, 1999) Na intenção de melhor compreender como a criatividade está se desenvolvendo nas organizações, procurou-se, no item seguinte, focalizar alguns trabalhos sobre o assunto e apresentar como o tema tem sido estudado por diferentes pesquisadores.

2.1.5 Criatividade nas organizações

Boa parte da literatura encontrada sobre o tema da criatividade nas organizações destaca com freqüência sua importância e necessidade do estudo da mesma para o ambiente organizacional. O registro da evolução e da mudança de postura com relação à criatividade é

decorrente de um processo mais amplo, que envolve a quebra de parâmetros da compreensão da própria criatividade e da sua efetiva importância nos ambientes organizacionais.

Segundo Vergara e Carpilovsky (1998), as mudanças de valores sociais e organizacionais, bem como a adequação das organizações a estes novos padrões, foram provocadas pelas revoluções tecnológicas, sociais e informacionais, que abalaram o funcionamento do ambiente de trabalho e do contexto social. Contudo, é preciso recordar que a criatividade não é um dom exclusivo de algumas pessoas, e tão pouco surge do nada. Assim, tanto em nível individual como organizacional, a criatividade necessita de muito trabalho, dedicação e espaço favorável a sua expressão. Desta forma, Souza (2003) cita que "a criatividade não surge nas organizações de uma hora para outra como um recurso indispensável" (p.73). Seguindo essa mesma linha de pensamento, encontram-se Vergara e Carpilovsky (1998), que afirmam: "criatividade não é algo novo a se trazer para o ambiente empresarial, mas sim algo a ser resgatado" (p.85). A partir destes comentários, pode-se dizer que as organizações necessitam renovar e reformular o modo de enxergar as pessoas e seus ambientes, pois a criatividade depende, neste caso, do apoio da própria organização e dos estímulos que ela possa fornecer para facilitar a expressão deste fenômeno.

Para Fitzherbert e Leitão (1999), a ênfase atual na criatividade está ligada à crescente noção de que as formas convencionais e tradicionais das organizações perdem espaço competitivo neste novo momento. Segundo os autores, o grande diferencial estaria nas pessoas e, por consequência, na criatividade, o que justifica num primeiro momento, o investimento das organizações na busca por pessoas criativas. Estes mesmos autores observaram que, nos anos 1980, um número crescente de organizações brasileiras começou a incluir, nos seus programas de desenvolvimento, treinamento em criatividade, com o objetivo de melhorar as tomadas de decisões. Contudo, Velloso Filho (1999) chama a atenção para o fato que as organizações estão vivendo:

um momento de contradição: percebem a necessidade de promover a liberdade individual para que possa fluir o potencial de seus recursos humanos, mas ainda estão presas à cultura tradicional de alto controle, hierarquia formal, excesso de cobrança, pouca tolerância a erros, pouca oportunidade de tempo para testes e experiências, constante questionamento sobre a utilidade de todas as idéias e iniciativas, críticas severas, excesso de normalização, cobrança de perfeição e pouco estímulo e reconhecimento individual e coletivo. (p.131)

As palavras de Velloso Filho deixam transparecer o dilema das organizações e a falta de preparo das mesmas para lidar com a criatividade. Este tipo de postura é freqüente nos

ambientes organizacionais. A criatividade é, por vezes, considerada essencial para a sobrevivência do negócio, mas, ao mesmo tempo, existe séria dificuldade por parte da gestão administrativa em facilitar e incentivar a criatividade na organização. Falta preparo, falta definição do uso, da forma como se pode investir neste processo de geração de idéias.

Tal situação acaba por engessar muitas vezes o processo criativo dos indivíduos, que adotam posturas conformistas e passivas em função da insegurança e do medo, presentes pela falta de clareza da conduta administrativa. O fato leva a bloqueios diferenciados, seja de ordem organizacional ou mesmo pessoal.

Para estimular a criatividade nas organizações é necessário empenho e integração de indivíduos, grupos e organização. Segundo De Masi (2005, p.156):

Não basta colocar lado a lado mecanicamente pessoas imaginativas com pessoas concretas, nem é bastante fornecer-lhes um suporte tecnológico adequado: é preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração; reforçar esse clima, dando-lhe a certeza de uma missão compartilhada; torná-lo incandescente, graças a uma liderança carismática, capaz de derrubar as barreiras que bloqueiam a criatividade da equipe.

Somente nas organizações onde a criatividade é fundamental para sua sobrevivência é que existe uma postura definida e clara para se trabalhar com a criatividade. Neste caso, encontram-se departamentos destinados à criação. Em tais ambientes, o clima é diferenciado do restante, pois permite-se ousar, ser diferente, ter idéias e, em algumas, o indivíduo é visto dentro da própria organização com um "ser diferente", e até mesmo considerado excêntrico. Velloso Filho (1999), em seu artigo, relembra que Gomes e Scoz, em 1998, citaram que o "talento não está apenas confinado a centros de criatividade, agências de propaganda e outros meios; (...) o profissional talentoso só será (re)conhecido pelo seu talento se o ambiente valorizar suas habilidades" (p.140). Velloso Filho acrescenta também que "somente nas empresas onde a criatividade é um produto, é que se valoriza o empreendedor de idéias" (p.137). Da mesma forma, Terra (2000) cita a opinião de John Kao que descreve que a "criatividade na empresa está intrinsecamente associada à noção de criação de valor" (p.39).

As opiniões indicam que a criatividade é um diferencial, e o valor que a organização lhe atribui está diretamente ligado ao retorno que a mesma poderá ter com a aplicação das idéias que surgirem do processo criativo. Assim, percebe-se que a criatividade em algumas organizações pode ter um investimento e um estímulo bem diferente de outras. E, neste caso, é importante lembrar que a criatividade nas organizações depende essencialmente da proposta da organização para esta finalidade. Vale ressaltar que a organização que deseja ser

criativa, necessita investir nas pessoas e no seu ambiente, proporcionando um ambiente favorável para a prática da criatividade e, certamente, a adoção de uma nova conduta administrativa. Para que isto ocorra é necessário compreender que a criatividade é um potencial existente em todos os indivíduos e que a prática deste fenômeno está ligada à fundação da própria organização, podendo proporcionar prazer e motivar os indivíduos que nela atuam. (VERGARA E CARPILOVSKY, 1998)

A criatividade nas organizações pode ser percebida como fruto de um trabalho conjunto entre pessoas e organização, e requer um processo de mudança e aprendizagem individual e organizacional, ou seja, a participação do sistema organizacional como um todo.

Autores como Amabile (1998), Alencar (1998), Kao (1998), Vergara e Carpilovsky (1998), Velloso Filho (1999), Westwood & Low (2003), Souza (2003), Mac Lean (2005) e outras dissertações e teses registram que a presença da criatividade nas organizações depende da cultura organizacional, ou seja, da forma como seus fundadores iniciaram e repassaram o significado e a importância da criatividade para referida organização.

Para exemplificar a importância da cultura organizacional e o envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho, Souza (2003, p.74) cita a observação de Stein: (1974, p.7):

Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que circundam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis. (STEIN, 1974, p. 7)

Da mesma forma, MacLean (2005, p.228) escreve que a cultura organizacional é um fator ambiental que influencia o comportamento individual para criatividade. Acrescenta, ainda, que a cultura é que oferece parâmetros para o comportamento, demonstrando o que é desejável, encorajando ou censurando o que não é aceito (p.241).

A relação da cultura com a criatividade pode ainda ser observada na citação de Arieti (in, De MASI, 2005 p.164):

A cultura geradora de criatividade e a pessoa potencialmente criativa são dois componentes necessários da criatividade...O indivíduo e a cultura fazem parte de um processo circular extremamente dinâmico. Eles são coexistentes e interdependentes. Nenhuma das duas partes poderia existir sem a outra...A cultura não produz os grandes homens. Ela oferece apenas àqueles que possuem altos pressupostos a possibilidade de se tornarem grandes...O encontro de uma cultura geradora de criatividade com uma pessoa potencialmente criativa é um acontecimento improvável. O acontecimento torna-se menos improvável quanto mais a cultura é geradora

de criatividade e quanto mais pronto estiver o indivíduo para um tipo particular de criatividade.

Estas palavras reforçam o papel fundamental da cultura para o desenvolvimento da criatividade nas organizações. Para isto, é necessário que inúmeros fatores presentes no dia-a-dia das organizações, como clima e possíveis bloqueios sejam revistos e, ainda, será necessário rever as variáveis ligadas ao próprio indivíduo. Uma outra observação a se fazer está relacionada ao papel dos dirigentes, das lideranças nas organizações que, neste caso, é essencial para disseminar a proposta da mesma para criatividade.

Com este foco, Alencar (1998) também destaca que "a criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura. Tanto as normas, como as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições afetam sua expressão"(p.25).

Em decorrência de uma época cheia de mudanças, incertezas e rápidas transformações, a criatividade tem sido percebida como algo valioso e essencial nos ambientes organizacionais. A demanda competitiva dos mercados por serviços e produtos inovadores impulsiona as organizações a buscar seu diferencial e, por consequência, reestruturar seu ambiente, remodelar sua cultura e investir nos seus indivíduos. Como já mencionado, o estímulo à criatividade está nas mãos da organização, cabe a esta decidir quando investir em criatividade, que proposta oferecer, como disseminar a política de criatividade, que integrantes serão peças chaves nessa proposta.

A organização que pretende investir em criatividade tem dois grandes desafios a encarar no contexto organizacional: como implantar um processo de inovação e como adaptar os indivíduos à mudança. (ALENCAR, 1995)

Estas organizações precisam considerar que seu grande recurso são os indivíduos que nela trabalham. Assim, é fundamental que ela possa dar oportunidades e estimular a participação destes, bem como valorizar sua pessoa, suas idéias, seus questionamentos, o que implicará na participação efetiva que ele terá na organização.

Como citado por Alencar (1995, p.8), "os comportamentos e as atitudes do indivíduo influenciam e são influenciados pelo sistema organizacional." É, neste caso, uma relação de interdependência, onde um tem participação e responsabilidade sobre o outro. John Kao (1998, p.78) vai um pouco mais além, dizendo que é uma " interação entre as pessoas de toda organização e também com os clientes e as pessoas de fora".

Conforme Alencar (1995, 1998), Bruno-Faria & Alencar (1996, 1998), Amabile (1998), Kao (1998), Vergara & Carpilovsky (1998), Veloso Filho (1999), Terra (2000), Heerwagen (2002), Blattmann e Pinto (2002), Gramigna (2004), Egan (2005), a criatividade nas organizações necessita de um ambiente favorável e uma constante estimulação dos que nela participam. Neste sentido, Alencar (1993, p.100) descreve algumas propostas apresentadas por Van Gundy, em 1987. Na visão deste autor, as características de um clima favorável à criatividade são:

- a) Autonomia - grau em que se dá aos funcionários liberdade para inovar.
- b) Sistema de premiação dependente do desempenho - sistema justo e apropriado baseado na competência.
- c) Apoio à criatividade - demonstração do quanto a organização está aberta a novas idéias e apóia mudanças.
- d) Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre membros - espaço para divergência de pontos de vista e proposta.
- e) Envolvimento pessoal - motivação intrínseca, reconhecimento das habilidades e do esforço.
- f) Apoio da direção - apoio dos níveis superiores da organização.

Alencar (1993, p.101) destaca ainda outros fatores que podem contribuir para expressão da criatividade; são eles: "motivar a produção de idéias; tolerar o fracasso; encorajar a experimentação e o risco; não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho; criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões; fazer com que a pessoa sinta que se confia nela".

Conforme exposto, verifica-se que muitos são os fatores presentes no ambiente organizacional que influenciam a criatividade. As organizações estão sujeitas as intervenções ambientais, estruturais, econômico-sociais, mudança de valores, de foco de serviço ou de produtos, de acordo com o momento e as necessidades e, ainda, a variabilidade dos grupos e indivíduos que fazem parte do sistema organizacional.

Embora considerando que existem diversos fatores no ambiente organizacional que podem interferir na expressão da criatividade, ainda são poucos os estudos destinados a aprofundar o conhecimento destes, possibilitando uma melhor compreensão do tipo de influência que podem causar no desenvolvimento da criatividade individual, grupal e organizacional.

Assim, com esta finalidade, Bruno-Faria e Alencar (1996) desenvolveram um estudo para identificar que fatores do ambiente organizacional funcionam como facilitadores e inibidores da criatividade. As autoras tinham como proposta investigar a influência do ambiente de trabalho sobre a criatividade individual dos empregados. Partindo de questões como: "Quais são os fatores presentes no ambiente de trabalho que estimulam/inibem a criatividade?"; "Quais os fatores que contribuem para promoção/inibição da criatividade e da inovação que estariam presentes em seu ambiente de trabalho?"; "O que você considera necessário para ocorrência de clima favorável à criatividade em seu ambiente de trabalho?". Elas entrevistaram vinte cinco profissionais de diferentes organizações e setores, de onde extraíram doze categorias relativas a estímulos à criatividade e treze a obstáculos. As categorias de estímulos foram: ambiente físico; comunicação; desafios; estrutura organizacional, liberdade e autonomia; participação; recursos tecnológicos e materiais; salário e benefícios; suporte da chefia; suporte do grupo de trabalho; suporte organizacional e treinamento. No que diz respeito às barreiras à criatividade, as categorias elaboradas foram: ambiente físico; característica da chefia; característica da tarefa; comunicação; cultura organizacional; estrutura organizacional; falta de liberdade e autonomia; falta de recursos tecnológicos e materiais; falta de treinamento; influências político-administrativas; relações interpessoais, salário e benefícios e, por fim, volume de serviços. O resultado encontrado pelas autoras é coerente com outros estudos realizados anteriormente por diferentes pesquisadores por elas citados, a saber: Siegel & Kraemmerer (1978), que desenvolveram um instrumento com o objetivo de avaliar as dimensões de clima organizacional presentes em organizações inovadoras, chamado *Siegel Scale of support for Innovation* (SSSI). Com este estudo, identificaram três fatores característicos do clima de organizações inovadoras: suporte à criatividade, tolerância às diferenças e comprometimento individual.

Outro estudo que Bruno-Faria e Alencar (1996) apresentam é de Ekvall & Andersson (1985), em que a finalidade era avaliar os estímulos à criatividade em ambiente de trabalho. A partir de um instrumento chamado *Creative Climate Questionnaire*, os autores caracterizaram as seguintes dimensões: desafio; suporte para idéias, riqueza nas idéias, dinamismo, brincadeira, debate, conflito, confiança, liberdade, pressão do trabalho, realização e correr riscos. Um terceiro estudo apresentado pelas autoras citadas, também destinado a identificar fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade, foi o de Amabile & Grysiewicz (1989), que é denominado de *Work Environment Inventory* WEI, o qual descreve a liberdade; o trabalho desafiante; recursos suficientes; encorajamento

do supervisor; suporte do grupo de trabalho e encorajamento organizacional, como estímulos à criatividade e impedimentos organizacionais e pressão no trabalho, como obstáculos.

Ainda com relação aos fatores que podem inibir a criatividade no ambiente de trabalho, Bruno-Faria e Alencar (1998) citam o trabalho de Rickards & Jones (1991), chamado *The Jones Inventory of Barriers*, que tinha por objetivo identificar os fatores inibidores do processo criativo.

Com base nestes trabalhos, Bruno-Faria e Alencar (1998) desenvolveram um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, com a finalidade de oferecer subsídios às organizações para promoção de ambientes mais favoráveis à criatividade. Tal instrumento foi denominado de Indicadores de Clima para Criatividade (ICC). Composto por três etapas: uma, destinada a levantar os dados biográficos e funcionais dos entrevistados; outra, com quatro questões referentes à criatividade e inovação no local de trabalho, sobre as condições necessárias à expressão do potencial criador; uma terceira etapa destinada a identificar aspectos do local de trabalho que poderiam ser estímulos ou barreiras à criatividade, perfazendo um total de noventa e sete itens. Com a aplicação e validação do instrumento, as autoras selecionaram as seguintes escalas que compõem os estímulos à criatividade no ambiente de trabalho: ambiente físico; clima de confiança e respeito entre colegas de trabalho; incentivo a idéias novas; liberdade de ação; atividades desafiantes; salário e benefícios adequados; programas de desenvolvimento de pessoal; recompensas ao desempenho e as idéias inovadoras; treinamentos; ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas; disponibilidade de recursos materiais. No que diz respeito as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, quatro foram as escalas divulgadas pelas autoras: excesso de serviços e escassez de tempo, bloqueio a idéias novas, resistência a idéias novas e problemas organizacionais.

Em outro artigo, publicado em 1998, Alencar aborda as características pessoais, os fatores do contexto ambiental e, por fim, as características de um ambiente de trabalho como eixos centrais para compreensão da criatividade. A autora destaca como essencial, entre os vários itens necessários à promoção de um ambiente criativo, a presença de líderes criativos, que facilitariam a emergência de idéias e o cultivo de um ambiente criativo, ou seja, um ambiente capaz de apoiar e estar aberto a novas idéias.

Neste mesmo artigo, Alencar (1998, p.23) cita alguns meios para facilitar a expressão da criatividade, definidos por Locke e Kirkpatrick, em 1995 que são eles:

a) Cabe ao líder formular e comunicar uma visão que justifique a importância da criatividade para todos na organização.

b) Definir passos específicos para implementar a visão da cultura criativa.

Os autores incluem também, neste último, a seleção de pessoas preparadas para o pensamento criativo; possibilidades de treinamento e desenvolvimento voltados para habilidades criativas; estabelecimento de metas; encorajamento, discussão e comunicação de idéias entre os indivíduos da organização; premiação das idéias e ausência das punições em caso de fracasso.

Outro autor, que também apresenta idéias de como promover um ambiente favorável à criatividade nas organizações, é Norius, citado por Alencar (1998 p.24). Para ele existem cinco maneiras de se alcançar um ambiente ideal:

- Comprometimento com as metas organizacionais;
- Cultivo de uma cultura organizacional voltada para flexibilidade, comunicação, desafio, prazer e sentimento de pertencimento;
- Incentivo e premiações constantes às novas idéias e produção criativa;
- Constante processo de renovação;
- Possibilidade de treinamentos e recursos para o desenvolvimento de projetos.

A pesquisadora Teresa Amabile (1998) propõe seis aspectos que podem contribuir para criatividade nas organizações:

- Mudanças constantes;
- Liberdade para ação;
- Existência e disponibilidade de recursos;
- Fomento ao trabalho em equipe;
- Supervisão encorajadora;
- Suporte organizacional.

Seguindo a preocupação com fatores que podem promover a criatividade no ambiente organizacional, Fitzherbert & Leitão (1999, p.122) apresentaram resultados de um estudo realizado em empresas no Rio de Janeiro. Neste estudo, destacaram a percepção dos pesquisados sobre os fatores que geram a criatividade, entre eles: Motivação, bagagem de conhecimentos, ambiente familiar na infância, formação escolar, autoconhecimento, cultura do país, cultura da organização, genética, domínio de técnicas e, por último, treinamento em criatividade.

Contribuindo com estes fatores, Velloso Filho (1999, p.141) apresenta, ainda, alguns princípios, considerados por ele fundamentais para a criatividade na empresa:

- Reconhecer que a criatividade é uma característica que difere de indivíduo para indivíduo apenas em grau;
- Ter certeza de que a criatividade pode se expressar em uma ampla variedade de áreas;
- Saber que as habilidades criativas da pessoa afetam a forma como atua no ambiente de trabalho;
- Verificar que as habilidades criativas podem ser desenvolvidas através de intervenções deliberadas sob a forma de treinamento ou instrução;
- Perceber que a criatividade pode ser deliberadamente empregada, gerenciada e monitorizada com vistas a alcançar as metas individuais e da organização;
- Proporcionar um ambiente favorável que valorize e cultive a criatividade.

Seguindo ainda com a preocupação em estudar a influência dos fatores do ambiente de trabalho que podem interferir na criatividade, Basto (2000) realiza um estudo com empresas de base tecnológica e desenvolve uma metodologia para identificar fatores facilitadores e inibidores da criatividade em empresas deste tipo. Partindo de um diagnóstico, a autora realiza um estudo de caso que permite identificar, no ambiente pesquisado, algumas barreiras ao desenvolvimento da criatividade, ou seja, os fatores inibidores.

Tais fatores podem ser representados por: tendência ao conformismo, dificuldade de enfrentar desafios, tarefas rotineiras, dificuldade de trabalhar em equipe, falta de comunicação, falta de troca de conhecimentos, problemas de relacionamento interpessoal, falta de apoio e estímulos à geração de novas idéias, ausência de uma política de Recursos Humanos, estrutura organizacional rígida, centralização do poder, chefias e não lideranças, foco da criatividade é voltado apenas para solução de problemas.

Quanto aos fatores facilitadores, destacou-se maior reconhecimento pessoal e profissional; bom relacionamento interpessoal; tarefas desafiadoras; perspectiva de crescimento; boa comunicação; possibilidade de administração de conflitos; redução da centralização do poder; clima de confiabilidade; cooperação entre as áreas; liderança democrática; incentivo a novas idéias; definição de uma política de RH; definição de uma política de *marketing*; maior conhecimento dos clientes, fornecedores e concorrentes; maior flexibilidade; clareza da missão, visão e objetivos.

Com a análise do nível individual, grupal e organizacional, a autora concluiu que os três níveis são interdependentes e não podem ser analisados separadamente; existe ausência de características básicas criativas nos indivíduos, que comprometem o processo de geração de idéias; os valores individuais e organizacionais são fundamentais para o despertar do potencial criador; que a dificuldade de trabalhar em equipe contribui negativamente para o desenvolvimento do potencial criativo; quando a criatividade é relacionada apenas como forma de solucionar problemas, inibe o potencial criativo; e, ainda, o desconhecimento dos fatores que podem inibir o desenvolvimento da criatividade compromete os processos de inovação. Com o conhecimento dos fatores facilitadores e inibidores, a autora sugeriu que novos trabalhos pudessem elaborar uma programa de gerenciamento da criatividade, para que a mesma seja desenvolvida e, também, desenvolver um estudo multicaso sobre o tema em questão.

Outro estudo voltado a relacionar a criatividade no contexto das organizações é o de Monaco (2001), que realizou uma pesquisa sobre a expressão da criatividade das pessoas no contexto dos pequenos grupos numa empresa de grande porte do setor de bebidas. Com esta pesquisa, além de estudar a criatividade nas células de trabalho, o autor pretende destacar a relação que os gerentes têm com a criatividade dos integrantes destes grupos; as principais limitações à criatividade que aparecem na organização e identificar as características marcantes da organização, possíveis de interferir na criatividade. Os resultados da pesquisa demonstraram que a busca por metas, objetivos e resultados, representam os valores culturais mais influentes na expressão da criatividade. Os principais bloqueios estão relacionados com a falta de incentivo, falta de tempo, excesso de atividades e a burocracia dos procedimentos. Outro dado relevante desta pesquisa é que o interesse por criatividade decorre do aumento do lucro e redução de custo.

No mesmo ano, Moura (2001) procura identificar em uma empresa de grande porte do setor têxtil, ações desenvolvidas pela área de Recursos Humanos para desenvolver a criatividade dos operários. Os resultados da pesquisa revelaram que as ações desenvolvidas estão relacionadas aos treinamentos, concursos de frases e paródias, inserção de atividades que promovam a cultura e o lazer. Contudo, de acordo com os funcionários, o ambiente de trabalho da organização pesquisada foi considerado propício ao desenvolvimento da criatividade. Eles demonstraram estar satisfeitos com os desafios, com a estrutura organizacional, com os recursos técnicos e materiais, com o apoio do grupo de trabalho, como os treinamentos e a comunicação. Entretanto, a liderança apareceu como desfavorável

ao desenvolvimento da criatividade, pois ao mesmo tempo que incentivam as idéias, não as aceitam.

Fonseca (2001) desenvolve uma pesquisa com o objetivo de identificar as relações entre comprometimento organizacional e criatividade. Para tanto, o autor levanta uma amostra de setecentos e cinquenta respondentes em uma instituição financeira, utilizando-se de três instrumentos diferentes, a saber; Indicador de clima para criatividade de Bruno-Faria, desenvolvido em 1996; escala de mensuração de comprometimento organizacional de Meyee Allen, adaptada por Medeiros, em 1997 e, ainda, um indicador de desempenho da própria organização, também adaptado. Os resultados desta investigação confirmam que no ambiente de trabalho, onde a criatividade é incentivada e existem níveis significativos de comprometimento, a percepção do desempenho é maior se comparada a outros onde esta condição não existe.

Ainda com relação aos fatores que podem influenciar no desenvolvimento da criatividade, Judith Heerwagen (2002) destaca alguns fatores organizacionais que são favoráveis à criatividade, entre eles: estilo de trabalho, comportamento administrativo, treinamento, diversidade do grupo de trabalho e contexto afetivo. Acrescenta que a administração pode influenciar os indivíduos com a prática e a manutenção de fortes valores para encorajar e manter a criatividade, ou seja, estimulando a troca de informações, a diversidade de opiniões, a abertura aos questionamentos e às possibilidades de mudança.

Para esta autora, a diversidade pode aumentar a criatividade, logo, a diversidade do grupo em termos de personalidade, de formação e modos diferente de pensar, aumentam as chances de criar. Argumento que também é partilhado por Stacey (1996), quando escreve que a diversidade cria novos diálogos, que podem contrariar as idéias existentes e as estratégias do sistema dominante. Heerwagen (2002) sinaliza um aumento da importância do contexto afetivo para criatividade, visto que os indivíduos conseguem expressar-se mais facilmente quando existe uma "energia positiva" no ambiente. Ela acrescenta que o contexto organizacional e as características pessoais determinam o movimento entre a criatividade e os comportamentos habituais, neste caso, a criatividade ocorre quando existem mais atrativos que nas ações habituais. A autora lembra, ainda, que os indivíduos expressam mais facilmente a criatividade quando as lideranças não são tão rígidas.

Uma outra análise que pode ser feita da relação da criatividade com a organização está no trabalho de Souza (2003), em que a autora procura relacionar a criatividade com a dominação racional que existe em ambientes hierárquicos, ou seja, um sistema de dominação

que é partilhado e aceito por todos, que ela denomina de "aparato racional-legal". Para realizar este estudo, analisou a percepção de dirigentes de uma Universidade Federal sobre a gestão estratégica, que incluía a criatividade e o aparato racional-legal como elementos influenciadores. Como resultado, o estudo enfatizou que o estímulo à criatividade é necessário, justamente para superar os obstáculos causados pelo aparato "racional-legal", que demonstrou ser desfavorável.

Para verificar a relação entre criatividade e estrutura organizacional, Correia (2004) desenvolve um estudo, em que ele avalia o potencial de uma empresa de grande porte do setor cerâmico, para o desenvolvimento da criatividade. Para este fim, com base na literatura, o autor define seis categorias de análise da estrutura organizacional para avaliar os aspectos favoráveis e desfavoráveis à criatividade. As categorias analisadas foram: a forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle, regulação da tarefa, regulação do comportamento, regulação da tomada de decisão e regulação dos ajustes mútuos. Com os resultados, o autor identificou que a categoria regulação dos ajustes mútuos apresentava aspectos mais desfavoráveis, enquanto a categoria regulação da tarefa tende a apresentar aspectos favoráveis, que também foram observados em regulação do comportamento, forma organizacional básica e regulação da tomada de decisão.

O estudo desenvolvido por Colossi (2004) tem por proposta identificar, a partir de um estudo de caso em uma agência de publicidade, características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo. Apoiado na literatura, o autor investiga aspectos do ambiente físico, como: localização geográfica; organização do espaço; tecnologia disponível; clima físico interno(temperatura, ventilação,etc); e psicossocial, como: necessidade de criar; cultura organizacional; tolerância à criatividade; relacionamento interpessoal, motivação para criar, clima de liberdade no local de trabalho, entre outros citados pelo autor, capazes de influenciar na criatividade. Observou-se que a classificação dos aspectos ditos facilitadores ou restritivos dependem do referencial teórico escolhido e, também, do referencial pessoal, pois o que representa bloqueio para algumas pessoas pode ter significado diferente para outras.

Outro estudo que se encontra em fase de coleta de dados é de Andrade (2004), que pesquisa a relação entre cultura organizacional e criatividade em empresa do setor têxtil. Neste estudo, a autora pretende identificar se a cultura da organização pesquisada é favorável ou não ao desenvolvimento da criatividade.

Egan (2005), em recente pesquisa sobre os fatores que influenciam a criatividade individual no ambiente de trabalho, fez uma busca em livros e periódicos, onde ele destacou cento e vinte um artigos sobre o assunto, classificando-os em duas grandes áreas de estudo: as influências externas e os fatores da criatividade individual. Este último, ele divide em três subgrupos: a personalidade geral, representada pelas características gerais de personalidade do indivíduo; o modelo do 5º fator da personalidade, que situa traços de personalidade hierarquicamente, com ênfase na percepção, abertura para experiência, extroversão, neurotismo e disponibilidade; por fim, a auto-percepção, ou seja, a forma como os indivíduos percebem a sua própria capacidade de criar.

Com relação às influências externas, citou as metas específicas para criatividade, avaliação e "feedback", equipe de trabalho, funções modelos e, também, liderança e supervisão. Para ele, a criatividade individual é percebida como relativamente estável e não pode ser dramaticamente influenciada por fatores externos. Contudo, sugere que os fatores organizacionais podem influenciar o indivíduo, destacando o lado positivo da criatividade para eles mesmos, para sua auto-percepção e auto-eficácia, provocando, assim, um impacto positivo para resultados criativos. O resultado deste trabalho levou Egan (2005) a sugerir diferentes pesquisas para identificar fatores que influenciam na criatividade.

A revisão da literatura permite identificar a dinâmica que a temática criatividade desenvolveu no século XX, passando de uma perspectiva individualista, centrada nas características individuais, para uma perspectiva sistêmica, que considera as influências do ambiente e do contexto em que o indivíduo está inserido para criação. Identificou-se, também, o crescente interesse de estudiosos em pesquisar e conhecer mais sobre esta habilidade. Motivados pelas transformações globais, tanto no contexto social como no contexto organizacional, os pesquisadores procuraram dedicar-se mais ao estudo da criatividade que despontou como uma qualificação, um diferencial para indivíduos e organizações. Assim, nestes últimos cinco anos, a literatura de criatividade ganha amplitude em pesquisas voltadas ao contexto do trabalho, buscando compreender como os diversos fatores que compõem o cenário das organizações podem influenciar a expressão criativa. De que forma estes fatores podem influenciar o desenvolvimento da criatividade nas organizações, no caso deste trabalho, mais especificamente, observaremos a influência dos fatores sobre a criatividade das equipes.

Com esta finalidade, adotou-se neste estudo a visão sistêmica de Csikszentmihalyi (1996), que considera a criatividade como uma integração dos fatores do indivíduo, do

domínio e do campo. Sendo o fator indivíduo composto pelas experiências do indivíduo, o fator domínio, pelas regras e procedimentos simbólicos, partilhados por uma mesma cultura, e o fator campo, que representa o sistema social, julgando o que pode ser criativo ou não. A criatividade é percebida como resultado da interação dos pensamentos do indivíduo e do contexto sócio-cultural. Na intenção de reunir os fatores mencionados pelos autores citados na revisão de literatura, optou-se por organizá-los em um quadro, relacionando-os com os três fatores da abordagem de Csikszentmihalyi (1996). O quadro agrupa oitenta fatores presentes nas organizações que podem influenciar na criatividade. Para cada fator apresentado, procurou-se citar a referência onde o mesmo foi mencionado, o tipo de influência, negativa ou positiva, ou seja, capaz de bloquear ou estimular a criatividade e, ainda, relacionar com os fatores: indivíduo, domínio e campo. Na sequência, apresenta-se o quadro 2, nomeado de fatores do ambiente de trabalho, onde os campos marcados com "X" indicam a predominância do fator. Em alguns dos fatores citados, a indicação pode aparecer em todos os campos, ou em dois dos campos da abordagem, pode, também, apresentar influência tanto positiva como negativa.

Fatores do ambiente de trabalho influentes na criatividade (80)

Fatores do amb. de trabalho	Fator Indivíduo	Fator Campo	Fator Domínio	Influência Negativa	Influência Positiva	Autores
Atitudes autoritárias			X	X		Dualibi & Simonsen, 1989 (in ALENCAR, 1993) Bonani, 1997 (in Veloso Fº, 1999)
Centralização do poder		X	X	X		Dualibi & Simonsen, 1989 (in ALENCAR, 1993)
Chefia autocrata		X		X		Matos, 1993 (in Souza, 2003)
Avaliação e "feedback"				X	X	Egan, 2005
Rigidez da organização			X	X		Dualibi & Simonsen, 1989 (in ALENCAR, 1993) Bonani, 1997 (in Veloso Filho, 1999)
Hostilidade para com a pessoa divergente	X	X		X		Dualibi & Simonsen, 1989 (in ALENCAR, 1993)
Controle excessivo do trabalho		X		X		Matos, 1993 (in Souza, 2003)
Ênfase em controles		X		X		Bonani, 1997 (in Veloso Filho, 1999)
Controle de custos e de gastos		X		X		Bonani, 1997 (in Veloso Filho, 1999)
Relações interpessoais - conflitos, não aceitação de novas idéias, falta de confiança entre as pessoas		X		X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Cultura organizacional		X		X	X	
Função modelo		X		X	X	Egan, 2005
Estrutura Organizacional - (Rígida, autoritária, burocrática, excesso de hierarquia, centralizada, padronização de comportamentos)		X		X		Alencar e Bruno-Faria, 1996
Resistência a novas idéias (baixa receptividade a novas idéias, bloqueio a novas idéias, falta de apoio a novas idéias)	X	X	X	X		Bonani, 1997 (in Veloso Filho, 1999)
Ênfase em uma única idéia		X		X		Dualibi & Simonsen, 1989 (in ALENCAR, 1993) Alencar & Bruno-Faria, 1996 e 1998 Bonani, 1997 (in Veloso Filho, 1999) Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Pouco incentivo à criação		X		X		Bonani, 1997 (in Veloso Filho, 1999) Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Falta de liberdade e autonomia		X		X		Bonani, 1997 (in Veloso Filho, 1999) Alencar & Bruno-Faria, 1996
Costume, rigidez e acomodação	X	X		X		Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999) Alencar & Bruno-Faria, 1996
Tarefas repetitivas		X		X		Alencar & Bruno-Faria, 1996

Quadro 02 A: Fatores do ambiente de trabalho

Fonte: revisão de literatura/ adaptado pelo autor

Fatores do Amb. de trabalho	Fator Indivíduo	Fator Campo	Fator Domínio	Influência Negativa	Influência Positiva	Autores
Costume, rigidez e acomodação	X	X		X		Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999) Alencar & Bruno-Faria, 1996
Tarefas repetitivas		X		X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Não enfrentamento de riscos	X	X		X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Medo da mudança	X	X		X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Não valorização de idéias criativas	X	X	X	X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Medo do desconhecido	X			X		Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Relutância a brincadeiras	X	X		X		Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Relutância para exercer influência	X	X		X		Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Desafios - atividades desafiantes	X	X	X	X	X	Alencar & Bruno-Faria, 1996 Veloso Filho, 1999
Permitir o erro		X	X		X	Veloso Filho, 1999
Reduzir a pressão e evitar punição		X			X	Veloso Filho, 1999
Liberdade para ação	X	X		X	X	Alencar & Bruno-Faria, 1996, 1998 Amabile, 1998 (in Alencar, 1998 RAE, p.20/21)
Autonomia	X				X	Van Gudy, 1987 (in Alencar, 1993, p.100)
Constante processo de renovação			X		X	Norius, 1990 (in Alencar, 1998, p.24)
Facilitar a realização de um segundo trabalho		X			X	Alencar, 1993 p.101
Espaço para expressar as próprias opiniões	X	X			X	Alencar, 1993
Encorajar projetos		X			X	Veloso Filho, 1999
Aceitação das diferenças	X				X	Van gundy, 1987 (in Alencar, 1993)
Abertura à novas idéias		X			X	Van Gundy, 1987 (in Alencar, 1993)
Motivar a produção de idéias			X		X	Alencar & Bruno-Faria, 1998 Veloso Filho, 1999
Valorização da iniciativa	X	X			X	Alencar & Bruno-Faria, 1996
Imaginação empobrecida	X			X		Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Envolvimento pessoal	X				X	Van Gundy, 1987 (in Alencar, 1993)
Comprometimento com as metas organizacionais	X				X	Norius, 1990 (in Alencar, 1998)
Idéias e interesses pessoais	X			X	X	Veloso Filho, 1999

Quadro 02 B: Fatores do ambiente de trabalho

Fonte: revisão de literatura/adaptado pelo autor

Fatores do Amb. de trabalho	Fator Indivíduo	Fator Campo	Fator Domínio	Influência Negativa	Influência Positiva	Autores
Esquiva da frustração	X			X		Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Tolerar desordem	X	X			X	Veloso Filho, 1999
Tolerar Fracasso	X	X			X	Alencar, 1993
Medo do desconhecido	X				X	Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Necessidade de equilíbrio	X			X	X	Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Medo da mudança	X	X		X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Falta de treinamento	X	X	X	X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Vida emocional empobrecida	X			X		Robbins, 1995 (in Veloso Filho, 1999)
Contexto Afetivo		X			X	Heerwagen, 2002
Treinamento	X	X			X	Alencar & Bruno-Faria, 1996
						Heerwagen, 2002
						Norius, 1990 (in Alencar, 1998)
Existência e disponibilidade de recursos		X			X	Amabile, 1998 (in Alencar, 1998)
Recursos tecnológicos e materiais		X			X	Alencar & Bruno-Faria, 1996
Recursos para desenvolvimento de projetos		X			X	Norius, 1990 (in Alencar, 1998)
Demonstrar confiança nos indivíduos		X			X	Alencar, 1993
Apoio da chefia		X			X	Alencar, 1998
						Alencar & Bruno-Faria, 1996
Tolerar fracasso e desordem		X			X	Alencar, 1993
						Veloso Filho, 1999
Permitir e valorizar o sucesso da equipe		X	X		X	Veloso Filho, 1999
Apoio e suporte organizacional		X			X	Amabile, 1998 (in Alencar, 1998)
						Alencar & Bruno-Faria, 1996
						Van Gundy, 1987 (in Alencar, 1993)
Estrutura organizacional (normas flexíveis e menos burocracia, poder centralizado, n.º reduzido de hierarquia)		X			X	Alencar, 1998
						Alencar & Bruno-Faria, 1996
Premiação dependente do desempenho		X			X	Van Gundy, 1987 (in Alencar, 1993)
Reconhecimento das idéias e soluções criativas		X			X	Veloso Filho, 1999
Recompensa a novas idéias		X	X		X	Alencar & Bruno-Faria, 1996
Salário e benefícios - Remuneração adequada		X			X	Alencar & Bruno-Faria, 1996

Quadro 02 C: Fatores do ambiente de trabalho

Fonte: revisão de literatura/adaptado pelo autor

Fatores do Amb. de trabalho	Fator Indivíduo	Fator Campo	Fator Domínio	Influência Negativa	Influência Positiva	Autores
Salário e benefícios - baixos salários, sistemas de retribuição desestimulante		X		X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Recompensa ao trabalho criativo inexistente ou inadequada		X		X		Alencar & Bruno-Faria, 1996
Estimular múltiplas soluções para o mesmo problema	X	X			X	Veloso Filho, 1999
Metas específicas para criatividade	X	X			X	Egan, 2005
Ambiente físico adequado		X			X	Alencar & Bruno-Faria, 1996, 1998
Informações claras		X			X	Alencar & Bruno-Faria, 1996
Supervisão encorajadora		X			X	Amabile, 1998 (in Alencar, 1998) Alencar & Bruno-Faria, 1996
Falta de cooperação e confiança entre colegas		X	X	X		Dualibi & Simonsen, 1989 (in Alencar, 1993)
Diversidade do grupo de trabalho		X		X	X	Heerwagen, 2002
Espírito de equipe		X			X	Veloso Filho, 1999
Partilhar idéias com a equipe		X			X	Veloso Filho, 1999
Equipe de trabalho	X	X	X	X	X	Egan, 2005
Clima de trabalho favorável entre colegas		X			X	Alencar & Bruno-Faria, 1998
Confiança, segurança e bom humor		X			X	Veloso Filho, 1999
Estilo de trabalho	X	X		X	X	Heerwagen, 2002

Quadro 02 D: Fatores do ambiente de trabalho

Fonte: revisão de literatura/adaptado pelo autor

2.2 EQUIPE

Como o interesse do presente trabalho é identificar a influência de fatores que possam interferir na criatividade das equipes, considera-se importante definir equipe, bem como diferenciá-la de grupo. Esta distinção é necessária, pois percebe-se que muitos grupos são definidos como equipe sem de fato o serem. Provavelmente esta confusão é decorrente de que toda equipe é um grupo, visto que é composta por um conjunto de indivíduos. Entretanto, o oposto não é verdadeiro. Percebe-se que, em diferentes ambientes organizacionais, utiliza-se o termo equipe para todo e qualquer grupo de pessoas, porém nem sempre estes grupos podem assim ser caracterizados. Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p.369) comentam que existe uma grande confusão em relação às denominações encontradas sobre equipes de trabalho e grupo. Na intenção de fazer esta distinção, os autores propõem um quadro comparativo entre equipes e grupo, conforme o quadro nº 03.

GRUPOS	EQUIPES
Esforço individual	Esforço coletivo
Responsabilidade por resultados individuais	Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais
Objetivo de trabalho individual	Objetivo de trabalho compartilhado
Unidades de trabalho dependentes	Unidades de trabalho semi-autônomas ou autônomas.

Quadro 03: Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho

Fonte: Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p.371)

Estas características denotam que, em um grupo, as pessoas trabalham de forma individualizada, ou seja, cada um realiza seu trabalho isoladamente, podendo dividir o mesmo espaço, sem necessariamente dividir tarefas e trabalharem juntos. Por vezes, as atividades no grupo são inter-relacionadas ou complementares, porém cada indivíduo apresenta um objetivo específico, e o resultado depende do empenho individual e não do coletivo. Os trabalhos desenvolvidos pelos grupos são definidos e acompanhados pela organização, enquanto nas equipes de trabalho existe mais flexibilidade para elaboração e desenvolvimento do trabalho, que, por sua vez, é compartilhado para que todos atinjam o mesmo objetivo.

Moscovici (1999, p.5) considera que as atividades executadas em equipe devem ser compartilhadas. Define equipe como "um grupo que compreende seus objetivos e está engajado

em alcançá-los, de forma compartilhada". Conforme descreve esta autora, existem outras características que são relevantes para compreender a distinção entre equipes e grupos. Tais características são: funcionamento qualificado, comunicação verdadeira, forte confiança para assumir riscos, estímulo às opiniões divergentes, preservam o respeito e a cooperação, investem no seu próprio crescimento, realizam contínuo processo de auto-exame e avaliação, apresentam habilidade em diagnosticar e resolver conflitos.

Uma outra definição de equipe pode ser encontrada no trabalho de Monaco (2001); diz que "equipe é um grupo típico, em que dominam a unidade de espírito, a coesão, os laços inter-humanos, o engajamento pessoal e a adesão total dos membros ao grupo com o qual há identificação" (p.61). Nas palavras deste autor cabe ressaltar a unidade de espírito, a coesão, ou seja, o grau em que os indivíduos demonstram a união, o comprometimento e a aceitação, as normas, regras e valores, pode-se dizer o quanto eles são solidários, representam características essenciais para existência de uma equipe. Além das já citadas, pode-se incluir a liderança partilhada, que demonstra o compartilhamento das responsabilidades e o nível de integração dos participantes que formam a equipe.

A equipe é um grupo que se desenvolve e evolui gradativamente, considerando as competências técnicas e principalmente, as competências emocionais, que representam o nível de maturidade de seus integrantes. Para Moscovici (2003, p.113), a competência emocional da equipe significa "desenvolvimento de autoconsciência, controle emocional, intuição, empatia, comunicação autêntica e relacionamento sadio entre os membros do grupo".

Para o desenvolvimento de um grupo em equipe é necessário que seus integrantes reavaliem seu jeito de ser, de relacionar-se, seus valores, suas atitudes, sentimentos e motivações. Conforme comenta Moscovici (1999), essa transformação representa um processo que atinge em profundidade fatores pessoais e interpessoais, percepções, sentimentos e valores dos membros do grupo e da cultura grupal, que ela chama de transformação qualitativa do todo, da realidade interna e externa do grupo. Esse processo de transformação de um grupo em equipe ocorre quando seus integrantes passam a "prestar atenção à sua própria forma de operar e procuram resolver os problemas que afetam seu funcionamento". (MOSCOVICI, 1999, p.5)

Outras características que denotam a diferença entre grupos e equipe são mencionadas por Mucchielli (1980, apud MONACO, 2001, p.62):

- Pequeno número de pessoas, limitação imposta pela eficácia;
- Vínculo interpessoal, representado pelas redes de relacionamentos, consciência de pertencimento e cultura comum;
- Organização dos papéis e distribuição do trabalho;
- Engajamento pessoal, totalidade e complementariedade de ação;
- Unidade social particular (um grupo difere do outro);
- Intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo aceito e desejado por todos;
- Obrigações e disciplina para renunciar à liberdade e aceitar uma tática comum, ou seja, não fazer o jogo pessoal e trabalhar para a equipe.

Considerando tais características, uma equipe esportiva, por exemplo, uma equipe de vôlei, permite identificar todos os aspectos citados, visto que apresenta um número reduzido de integrantes, que possuem um vínculo afetivo e um sentimento de adesão ao grupo, bem como cada integrante possui um papel específico em quadra, que se complementa com o dos seus pares e visa atingir um objetivo coletivo e desejado por todos, superando os interesses pessoais em detrimento do coletivo. Cabe lembrar que todos estes aspectos mencionados podem ser percebidos em todas as equipes, e não somente nas esportivas. No cenário organizacional, pode-se encontrar equipes com as respectivas características, nas equipes de projeto, nas equipes do desenvolvimento da qualidade (ou círculo de qualidade), nas equipes de pesquisa, entre outras.

Monaco (2001, p.62) acrescenta ainda que para um grupo constituir-se em equipe é necessário: "planejamento e organização, competência técnica e profissional, e espírito de colaboração e cooperação entre os membros. (...) autonomia plena e participação nas decisões que os afetam, em termos de concepção, coordenação e controle do processo de trabalho".

As considerações mencionadas colocam em evidência os pontos principais da caracterização de uma equipe, divulgando sua evolução e as sutilezas que as diferenciam dos demais grupos. Segundo Hollenbeck e Wagner III (1999), a grande interdependência, o agrupamento por fluxo de trabalho e aptidões e habilidades diferenciadas formam as três características que distinguem e resumem equipes dos demais grupos. Para estes autores, as estruturas baseadas em equipe apresentam vantagens competitivas, pois permitem que seus produtos cheguem de forma mais rápida no mercado, possibilita maior autonomia de seus integrantes nas decisões e reduz gastos operacionais.

Vale lembrar que muitas vezes as equipes são chamadas de equipes, mesmo sem apresentarem as características descritas. Com as características apresentadas pelos autores acima citados, pode-se diferenciar grupos de equipe, e compreender o que um grupo

necessita para tornar-se uma equipe. Cabe agora apresentar as diferentes classificações de desenvolvimento de grupos e equipes, que também se fazem presentes no desenvolvimento de todo e qualquer grupo. Tais classificações possuem nomenclaturas diferenciadas, bem como o número de fases, que diverge conforme o autor.

Apresentam-se, no quadro nº 04, as fases de desenvolvimento de grupos, suas características e seus respectivos autores.

AUTOR	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Schutz, 1978	Inclusão Fase do conhecimento, do pertencimento, do encontro; Envolvida por motivações e resistências; Definição de metas; Medo de não ser escolhido e aceito pelos outros membros da equipe;	Controle Fase do confronto e do conflito; Caracteriza-se pelo reconhecimento; Momento das resistências individuais contra as pressões do grupo; Medo de perder o lugar;	Afeição Momento de integração e aproximação; Estabelecer normas e fortalecer as relações; Medo de não ser amado; Fase de vencer as resistências individuais;	Separação Momento de avaliação; Caracteriza-se pela individuação; Decisão de manter ou dissolver o grupo (preservar ou mudar); Dificuldade de viver a separação ou a satisfação e realização	
Moscovici 1997	Encontro Situação não estruturada Expressão de confusão, perplexidade, tensão dos membros; Papel não diretivo do coordenador; Discussão de objetivos, procedimentos, assuntos de tarefa.	Confrontação Aumento da frustração; dos laços positivos entre os membros; Enfoque direto de problemas; Controle dentro do grupo; Resolução de problemas de autoridade, partilha de influência.	Solidariedade grupal Forte sentimento de unidade, identificação com o grupo; Manutenção de atmosfera positiva; Evitação de conflitos, polêmicos ou problemáticos;	Intercâmbio de feedback interpessoal Orientado para tarefa Abordagem direta de conflitos interpessoais não resolvidos entre os membros; Abertura para feedback e auto-exposição;	Terminação Feedback positivo; Compensação de mágoas e ressentimentos; Solidariedade Preocupação com a dissolução do grupo; com a volta ao ambiente original e com a transferência de aprendizagens.
Bowditch e Buono 1997	Formação Descoberta das atividades; Aceitação das Lideranças;	Erupção Estilos individuais em conflito; Resistência as influências do grupo; Divergências de como atingir as metas;	Normalização Resistência superada; Grupo define normas; Desenvolvimento da coesão intragrupal; Esboço dos padrões e expectativas da tarefa;	Realização Atenção voltada para atingir metas; E a energia para execução do trabalho; Resolução dos problemas interpessoais;	

Quadro 04: Fases de desenvolvimento de grupo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados

O primeiro autor citado é W. Schutz (1978), que define em número de quatro as fases de desenvolvimento de grupos. Com a distinção das etapas de desenvolvimento de grupos, Schutz nos faz perceber como se processa a dinâmica dos grupos, buscando compreender justamente o momento em que ocorre o encontro nas relações interpessoais. O estudo desenvolvido por Schutz sobre grupos fundamentou diversos trabalhos na área de dinâmica de grupos. O mesmo número de fases foi encontrado também em Bowditch e Buono (1997), que utilizam uma nomenclatura diferente, porém as fases são equivalentes. A primeira destina-se ao encontro das pessoas, a inclusão do indivíduo no grupo, a definição de metas e

lideranças; seguindo-se da fase em que ocorrem os conflitos, onde as pessoas demonstram suas resistências, quase que negando o que fora definido na fase anterior. As fases posteriores também apresentam as mesmas características diferindo apenas os nomes. A outra autora citada é Fela Moscovici (1997), que caracteriza cinco fases distintas para compreensão da dinâmica de desenvolvimento e funcionamento dos grupos. Fela enfatiza o *feedback* nas duas últimas fases como recurso para crescimento dos indivíduos nos grupos.

Continuando com a distinção entre grupos e equipes, pretende-se apresentar no quadro nº 05 as fases de desenvolvimento de equipes divulgadas por diferentes autores, como Albuquerque e Puente-Palacios (2004), que distinguem cinco fases diferentes para desenvolvimento de equipes, assim como Quick (1995) e Robbins (2002). Já Smith (2002) e Heller (2000) apresentam quatro fases para comentar o desenvolvimento das equipes. As características que ocorrem na sequência de fases apresentadas pelos autores citados são basicamente as mesmas, de forma que os nomes também são semelhantes aos colocados para as fases de desenvolvimento de grupo. Em ambos os casos de desenvolvimento, grupo e equipe apresentam características semelhantes, a primeira fase é sempre caracterizada pelo encontro das pessoas, pela definição do objetivo, das regras e lideranças, é um momento de incerteza e insegurança para os indivíduos, que ainda não sabem como irão caminhar para alcançar os objetivos, que, por muitas vezes, podem também não estar claramente definidos. O mesmo ocorre na fase seguinte, que tem como característica central o conflito, tanto nos grupos como nas equipes e percebe-se a dificuldade dos integrantes para lidar com as pressões do todo. É o momento da divisão de poder, da distribuição de tarefas, de competição e questionamentos que vão se amenizar na fase seguinte, onde seus integrantes vão iniciar de fato o trabalho e as identificações pessoais. Esta fase é caracterizada pela união e afeição de seus integrantes. A quarta fase apresenta-se como fase produtiva, todos os autores que falam do desenvolvimento de equipes citam que é neste momento em que a equipe produz, e o momento do trabalho. No caso dos grupos, Schutz fala de fase da separação, momento de avaliação que pode ser encontrado na quinta fase para outros autores.

Cabe lembrar, ainda, algumas observações feitas por estes autores com relação ao processo de desenvolvimento. Todos citam o fato que as fases têm tempo variável, cada grupo tem uma forma própria de caminhar e executar suas atividades, porém as fases são sequenciais, e a passagem para fase seguinte só acontece quando a anterior está encerrada. É importante considerar também que a entrada ou saída de um componente pode fazer com que estágios anteriores sejam revistos, até que todos sejam capazes de continuar. O mesmo pode

acontecer quando existe mudança de atividades, ou, ainda, surgirem outras necessidades apontadas, tanto interna quanto externamente à equipe ou grupo. Cada equipe ou grupo têm características próprias, e a forma de vivenciar cada uma destas fases pode ocorrer com maior ou menor intensidade.

AUTOR	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Albuquerque e Puentes-Palacios 2004	Formação Descoberta do outro; Delimitação do objetivo; Definição das regras e normas de conduta; Fase da incerteza: nada está definido (regras, papéis, normas,...)	Conflito Momento de ajuste e negociação Divisão do poder Aparecimento das Lideranças.	Normatização Caracteriza-se pela coesão e identificação dos integrantes; Partilha dos sentimentos; Troca de informações é mais espontânea; Maior tolerância face às divergências; Definição das lideranças; dos papéis, das tarefas e da forma de trabalho.	Desempenho Momento da execução das tarefas; fase da produtividade.	Desintegração Momento onde a equipe se desfaz, após a conclusão dos objetivos; Não aparece em todas as equipes.
Quick, 1995	Exploração Confusão de papéis, liderança; período de questionamentos; busca do papel que irá desempenhar.	Definição Definição de tarefas e objetivos; conflitos sobre a realização do trabalho, relacionados com tempo e ritmo.	Identificação Trabalham juntos para atingir uma meta comum; Redefinição de papéis; Interações entre as Pessoas.	Processamento Trabalham juntos na tarefa ou no objetivo; avaliam sua eficácia; observam sua forma de atuação para atingir as metas.	Assimilação Momento de reforma dos integrantes e possibilidade da entrada de novas pessoas; Surge nova dinâmica.
Smith, 2002	Formação Etapa de transição, Do Status de Indivíduo para integrante da Equipe; Tentativas de definição de tarefas.	Explosão Momento de desunião e tensão; atitudes defensivas e competição; questionamento sobre o conhecimento dos integrantes.	Normalização Diminuição dos conflitos; mais cordialidade, Espírito de comunidade e senso de objetivo comum.	Realização As funções são desempenhadas de forma produtiva; mudanças pessoais são construtivas, maior vínculo à equipe.	
Heller, 2000	Formação Incerteza sobre papéis, Regras e expectativas;	Confusão Conflitos acerca de objetivos e personalidades; momento de insegurança e agressão.	Normatização Estilos e sistemas de trabalho são negociados, a equipe pode iniciar os trabalhos.	Desempenho Momento de coesão da equipe, fase onde ela produz.	
Robbins, 2002	Formação Momento de incerteza; Dúvidas sobre os propósitos das atividades, da estrutura e da liderança; Finaliza quando os Indivíduos se percebem como parte do grupo.	Tormenta Momento de conflitos; Os indivíduos aceitam a existência da equipe, mas questionam os limites impostos à individualidade; Finaliza com a hierarquização das lideranças.	Normalização Relacionamentos mais próximos Sentimento de identidade grupal e de camaradagem, Coesão; Termina com a assimilação das expectativas que definem qual deve ser o comportamento correto.	Desempenho Estrutura aceita e funcional; A energia é voltada para a realização da tarefa; Para grupos permanentes, pode ser o último estágio.	Interrupção Caracteriza-se pela conclusão da atividade; Nos grupos temporários, é o estágio final; Momento da dissolução; As reações dos participantes são diferenciadas; Sentimento de realização e de perda..

Quadro 05: Fases de desenvolvimento de equipe

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados

Percebe-se com este quadro que existe coerência com relação às características das fases. Os autores citados divergem na quantidade de fases e na nomenclatura, mas os acontecimentos são de modo geral os mesmos. A identificação das diferentes fases permite observar como uma equipe se forma e como ela vai definindo seu jeito de ser, sua forma de atuar, suas regras, normas, valores e, ainda, delimitando seu espaço. Somente com a

conhecimento destas fases é possível compreender quantos obstáculos uma equipe necessita enfrentar para se solidificar e realizar suas atividades. Obstáculos internos que correspondem à superação das individualidades em detrimento do todo, obstáculos externos, relacionados, por exemplo, ao cumprimento da tarefa que a equipe se dispõe a fazer. Enfim, estes acontecimentos são apenas exemplos de situações que uma equipe pode enfrentar, sem dúvida muitos outros podem ocorrer.

A apresentação das fases de desenvolvimento permitiram observar que uma equipe se desenvolve da mesma forma que um grupo, passando por estágios semelhantes. Alguns autores apenas mencionam grupos, assim como outros apenas falam de equipes, mas de forma geral o desenvolvimento de uma equipe não deixa de ser o desenvolvimento de um grupo, visto que toda equipe é um grupo. Entretanto, cabe apresentar aqui as considerações feitas por Fela Moscovici (1999, p.91) ao divulgar como elaborar um programa de desenvolvimento de equipes. Segundo esta autora, para desenvolver equipes num ambiente de trabalho é necessário realizar um exame da situação que se pretende mudar, buscando identificar que necessidades devem ser atendidas, que objetivos devem ser formulados, que pessoas devem participar, quais recursos estarão disponíveis, e que estilo de mudança psicossocial deverá ser adotado e quando o processo de desenvolvimento deverá iniciar. A autora atenta para o fato que cada programa de desenvolvimento de equipes é distinto, visto que cada organização, cada grupo, cada unidade, cada pessoa apresentam particularidades que diferenciam o contexto dinâmico em que o mesmo ocorrerá. (1999, p.91)

Além das fases apresentadas, é preciso especificar que tipos de equipe podem ser encontrados. Observa-se na literatura uma diversidade de propostas que fornecem variações de classificação, pois não existe ainda uma única classificação. As considerações apresentadas sobre este item são baseadas nos autores Bowditch e Buono (1997), Albuquerque e Puente-Palacios (2004), Katzenbach e Smith (2001).

O tipo de equipe pode ser classificado em função do nível de semelhança entre seus membros e, neste caso, será chamado de homogêneo, quando existe uniformidade de idades, gêneros, especialidade; ou heterogêneo, quando a diversidade é maior que as semelhanças. A classificação pode ocorrer pelo tempo de duração da atividade, quando esta tem um prazo determinado e a equipe existe apenas para esta execução, chama-se equipe temporária; mas se a atividade é permanente, pode-se falar de equipe permanente, visto que existirá sem tempo determinado. Em organizações, pode-se exemplificar equipes permanentes as que

trabalham com pesquisas, desenvolvimento de produtos, conselho administrativo...Estas também são conhecidas por equipes duradouras e caracterizam-se pela forte confiança.

Uma outra distinção tem relação com os propósitos da equipe, com a atividade que deve executar e, neste caso, são chamadas equipes de trabalho ou equipes por projeto ou, ainda, interfuncionais, e apresentam como diferencial a diversidade de conhecimento e competências, que pode ser observada através de seus integrantes, a prioridade é o cumprimento da tarefa.

Outro tipo de equipe que pode ser classificado é a equipe virtual, onde as pessoas se comunicam e participam virtualmente, usando a tecnologia da informação para realização de trabalhos. Segundo Katzenbach e Smith (2001), as equipes virtuais seguem o mesmo padrão de desenvolvimento das equipes presenciais. Este tipo de equipe permite a participação de indivíduos localizados em diferentes ambientes e até mesmo em regiões ou países distintos. Tem como ponto forte a possibilidade de aproveitar o conhecimento de pessoas que estão envolvidas em outros projetos, estimular a comunicação e a resolução imediata de problemas. Nesta equipe, o trabalho é gerenciado pelo próprio indivíduo, para tanto, é essencial que os objetivos da tarefa a ser cumprida estejam claros. A formação deste tipo de equipe é decorrente da expansão tecnológica que proporciona facilidades para constituição das equipes virtuais, também conhecidas como *groupware*. Contudo, para uma efetiva participação, é necessário que os indivíduos dominem os instrumentos e a linguagem do meio.

A tipologia apresentada caracteriza alguns tipos de equipe, entretanto, é importante relembrar que em uma única organização podem-se encontrar os diferentes tipos apresentados. Uma organização pode caracterizar-se por ser apenas uma equipe, como também por ter a representação de vários tipos de equipe em sua configuração. Cada equipe tem características próprias a ela, em função da história de seus integrantes, do conhecimento e experiência de cada um deles, do momento da sua constituição, dos objetivos, dos interesses, dos vínculos que são formados, das regras que são estabelecidas, enfim, todos estes fatores é que caracterizam a equipe como única, distinta de outras.

Além do que já foi comentado sobre os tipos de equipe, Monaco (2001, p.75) apresenta em seu trabalho um quadro comparativo de equipes, onde destaca seis diferentes tipos que são apresentados no quadro nº 06

Tipos de equipe	Definição	Objetivo	Características	Tipo	Tamanho	Exemplos
Equipes Temporárias ou estruturas em rede	É uma estrutura de relacionamento entre colaboradores interdependentes, a maioria com função única, que cooperam para atingir um objetivo	Execução de tarefas complexas	Ênfase à informalidade; Orientada para determinados projetos Estruturas altamente flexíveis e suscetíveis a mudança; pouca necessidade de interação face a face	Ligações temporárias que mudam ao longo do tempo	Ausência de fronteiras claras organização e a composição dos membros pode ser fluida de difusa	Companhias de alta tecnologia; empresas de consultoria; bancos de investimento
Equipes Paralelas	É uma equipe formada por pessoas com conhecimentos específicos, que tem a função de recomendar idéias de melhorias em ambientes turbulentos	Executar funções que a organização não está equipada para realizar de forma eficiente	Tem fronteiras bem definidas; estabelecida para recomendar melhorias ou resolver problemas específicos; necessitam da organização formal para implementar mudanças	Geralmente temporárias	Estruturas da equipe tem fronteiras bem definidas	Equipes de trabalho ou força tarefa (<i>task force groups</i>); Equipes para solução de problemas e melhoria da qualidade
Equipes de Projeto e desenvolvimento	É uma equipe envolvida em projetos ou atividades especializadas, que são responsáveis pela interação entre aspectos técnicos e desenvolvimento de processos ou produtos	Realização de projetos com prazo definido, tarefas singulares e incertas e responsáveis pela criação de inovações	Tem mandados extensos, considerável autoridade, autonomia e responsabilidade por decisões essenciais	Embora temporárias tendem a ter vida longa	Definida de acordo com a amplitude do projeto	Implantação de uma nova unidade de negócios; Desenvolvimento de novas tecnologias; equipes de cúpula, gerência intermediária ou administrativa
Equipes de Manutenção produtiva	É uma forma de integração da empresa em que o trabalho de manutenção dos meios de produção passa a constituir a preocupação e ação de todos	Maximização do rendimento operacional, através da quebra e falha zero das máquinas e equipamentos. Diminuição dos custos de fabricação e nível de estoque.	Busca da conformidade, sistema total de manutenção; manutenção voluntária por parte dos operadores, através das atividades de pequenos grupos	Permanente	Pequenos grupos que congregam a participação da alta administração até o nível operacional (staff, produção e manutenção)	Equipes de manutenção preventiva; manutenção corretiva e manutenção produtiva total.
Grupos semi-Autônomos (GSA)	É uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma pre definição de funções dos membros.	Responsáveis pela produção de bens e serviços, visando sempre aumentar o giro do capital circulante e diminuição do volume de estoque intermediário.	Comtempla tanto o aspecto social como o aspecto técnico do trabalho; busca formar famílias de peças com roteiro produtivo semelhante; produção é feita num conjunto de máquinas organizadas de acordo com o fluxo produtivo	Permanente	Menor número de pessoas possível	Células de trabalho ou mini-fábricas
Grupos de Melhoria	É um grupo voluntário e pessoas que fazem parte de programas de participação dos trabalhadores, que têm como objetivo envolver os empregados em projetos de melhoria.	Criação de um ambiente de respeito, e satisfação no trabalho; desenvolvimento de melhorias e sua aplicação na prática organizacional; redução de custos e ganhos de produtividade	Atividades voluntárias em grupo; uso de técnicas e métodos da qualidade; autodesenvolvimento e uso da criatividade das pessoas	Permanente	Geralmente pequenos para facilitar a discussão das idéias	Círculos de controle da Qualidade; grupos de gerenciais (<i>improve management groups</i>)

Quadro 06: Tipos de equipe segundo Monaco

Fonte: Monaco, 2001 p.75

Observa-se, neste quadro, que o autor destaca a definição, os objetivos, as características, o tipo que pode ser entendido como tempo de duração, o tamanho e acrescenta exemplos para cada uma das equipes apresentadas. É importante salientar que o autor faz referência na sua classificação a equipes que existem no âmbito de empresas, indústrias (grandes organizações) e os tipos de equipe mencionados anteriormente, são

voltados a uma classificação geral e podem tanto existir em ambientes organizacionais maiores como em qualquer outro ambiente de trabalho. As equipes de estruturas em rede podem ser equivalentes às de grupo de trabalho apresentadas por Fela Moscovici; já os grupos semi-autônomos podem ser comparados com as equipes em potencial, e as equipes de projeto às equipes reais e de alto desempenho.

Uma outra apresentação dos tipos de equipe é citada por Heller (2000, p.13), que distingue oito tipos diferentes de equipe e suas respectivas funções, que serão apresentadas no quadro nº 07.

Tipo de equipe	Definição	Objetivo	Características
Executiva	É uma equipe encabeçada por executivo de alto escalão, que são escolhidos por área.	Gerenciar operações do dia-a-dia.	Reune-se regularmente com pautas e atas; Depende de informações vindas de níveis mais baixos;
Multifuncional	Equipe multidisciplinar e interdepartamental, encontrada em qualquer nível da organização.	Remover obstáculos à troca de idéias em diversas tarefas	Os membros da equipe aplicam suas diferentes especialidades a um problema ou tarefa.
De Negócios	Grupo responsável pela condução de unidades ou projetos de longo prazo dentro da organização.	Conduzir uma unidade e otimizar resultados	Depende do líder, que pode mudar rápido demais para que a equipe alcance o melhor desempenho coletivo. Em geral, é submetido a supervisão rigorosa.
De Apoio Formal	Oferece apoio e serviço, como financeiros, de sistemas de informação e administrativo.	Oferecer aumento de produtividade	Tem bastante trabalho rotineiro; Depende de processos; Oferece aumento de produtividade e tende a ser sectária;
De Projeto	Equipe selecionada e mantida para duração de um projeto.	Realizar um projeto definido	Requer um grande número de subgrupos, tarefas e planejamento detalhado, além de disciplina rigorosa; Depende de entendimento entre seus membros e práticas de trabalho bem organizadas;
De mudança	Formada por um grupo de especialistas instruídos a implementar mudanças. Seu valor depende da habilidade coletiva.	Facilitar a Mudança.	Influência culturas corporativistas a alcançar melhorias radicais de resultados ao aplicar novos métodos; Seus integrantes têm alto nível de dedicação à organização.
Hot Group	Grupo autônomo desligado do resto da organização, muitas vezes em lugares distantes.	Inovar e Expandir os produtos e/ou serviços oferecidos pela organização.	Concentra-se em criar novas linhas de produtos, bem como atingir novos mercados; Reune pessoas flexíveis, independentes e realizadoras que questionam postulados e produzem resultados.
Força-tarefa Temporária	De curto prazo criado para examinar ou resolver um problema específico e produzir um relatório.	Resolver problemas específicos	Estabelece novos sistemas de informação, remove gargalos de produção ou envolve-se em tarefas sujeitas a intensa pressão de prazos; Usa processos informais e produz alternativas.

Quadro 07: Tipos de equipe segundo Heller

Fonte: Heller, 2000 p.13

Nessa tipologia, pode-se perceber semelhanças com a apresentada por Monaco (2001), nas duas classificações encontram-se equivalências, mesmo que a nomenclatura seja diferenciada. Para os *Hot Groups*, pode-se fazer relação com os grupos de melhoria, os de força-tarefa, com as equipes paralelas, ambos autores citam com o mesmo nome, a equipe de projeto. Além destas, outras associações podem ser feitas, apesar da diferença que existe no número de divisões. Esta classificação pode auxiliar também na escolha do tipo de equipe para uma atividade específica, seja em um contexto organizacional ou não.

Após apresentar os tipos de equipe e as fases de desenvolvimento, é preciso considerar também alguns fatores que podem interferir na estrutura e no desempenho das equipes. Conforme Albuquerque e Puentes-Palacios (2004), as normas, os papéis e o *status* que o indivíduo possui na equipe podem influenciar no funcionamento desta. Contudo, é válido lembrar que estes elementos não são exclusivos das equipes, eles estão presentes em todos os grupos sociais e, como a equipe é um grupo, podem-se utilizar as mesmas considerações.

Toda equipe para funcionar necessita de objetivos, de metas a serem atingidas, ou seja, de um propósito de trabalho e, para atingir estes objetivos, a equipe precisa definir suas normas, isto é, seus padrões de funcionamento, o que é permitido, aceito por todos, que regras básicas de convivência a equipe aceita, valoriza e respeita para apresentar um funcionamento adequado. Tais regras podem ser elaboradas pela própria equipe, sem interferência da organização na qual estão inseridas.

Com relação aos papéis, os membros das equipes podem negociar que papel cada integrante vai exercer. Heller (2000) comenta que os papéis são normalmente definidos de forma espontânea na equipe, na maioria das vezes, são observados as características pessoais e as necessidades da função, para que a equipe possa atribuir um papel a um de seus integrantes, é possível que um indivíduo possa assumir mais que um papel durante o desenvolvimento dos trabalhos. Entretanto, uma vez definidos estes papéis, é preciso que o detentor de um determinado papel atue conforme as especificações e expectativas da equipe. A mudança de papel ou a não representação adequada, pode levar a desentendimentos e conflitos no processo de funcionamento e, ainda, levar a desintegração da equipe, conforme citam Albuquerque e Puente-Palacios (2004).

Estes dois autores comentam também sobre o prestígio ou o *status* dos membros da equipe, que significa o reconhecimento social atribuído a um indivíduo ou a equipe. Para eles, os indivíduos que fazem parte de uma equipe são geralmente escolhidos em função do conhecimento e/ou da habilidade que possuem para complementar outras características dos integrantes da equipe. E, desta forma, o reconhecimento deve ser feito a todos os integrantes e não apenas a um único membro. O reconhecimento individualizado pode levar uma equipe a consequências positivas, quando o indivíduo reconhecido preza a conclusão da atividade e respeita o compromisso com os colegas e com a instituição, existe uma partilha no alinhamento dos interesses; as consequências negativas aparecem quando os interesses são divergentes.

Logo, uma equipe para funcionar deve levar em consideração todos estes aspectos citados e, ainda, ter claro que equipe é comprometimento, união, cumplicidade, todos devem respeitar as mesmas normas, regras, devem procurar cumprir com suas atribuições e, sobretudo, reconhecer que o esforço conjunto é essencial para o alcance das metas definidas e para que todos possam gozar do mesmo prestígio.

Para avaliar o funcionamento da equipe, é preciso considerar também outras particularidades comentadas por Moscovici (1997), que podem fazer a diferença na obtenção de seus resultados. Além dos objetivos claros, de saber para onde caminhar, uma equipe necessita de motivação, de interesse para executar suas atividades, necessita de comunicação eficaz, todos devem falar a mesma linguagem, possuir um canal aberto para trocas, questionamentos e feedbacks, que possam facilitar a tomada de decisões, e que estas possam ser aceitas por todos. E, ainda, é preciso considerar a forma como a equipe se realciona, como delega suas atividades, ou seja, seu estilo de liderança, as relações com as novidades, com as trocas que faz com o meio externo, como ela delimita o que pode ser mudado e o que deve ser conservado, sua capacidade de inovação e criatividade.

Certamente, uma equipe que apresenta harmonia em todos os elementos citados, pode ser considerada eficaz, uma vez que a sua efetividade é mensurada, apoiada nos pilares da satisfação dos integrantes, nos resultados produtivos do trabalho e na sobrevivência da equipe, conforme apresentado por Albuquerque e Puente-Palacios (2004).

Katzenbach e Smith (1993 Apud MOSCOVICI, 1999, p.14) propõem cinco diferentes estágios de avaliação de desempenho de equipe, onde é possível identificar outras características que distinguem grupos de equipe. O primeiro estágio é denominado *pseudo-equipe*, onde seus integrantes definem o trabalho a fazer, mas não se preocupam com o desempenho coletivo, entretanto, o trabalho individualizado não é desejado, visto que existe um nível de interação entre os participantes. Este grupo não apresenta preocupação com o crescimento do grupo; o segundo é chamado de *grupo de trabalho*, neste caso, os integrantes não desejam caracterizar-se como equipe. Eles partilham informações, mas o trabalho é individualizado; os que desejam produzir um trabalho conjunto, são chamados de *equipe potencial*; os integrantes ainda necessitam de orientação sobre os procedimentos a serem executados, porém assumem o compromisso efetivo com o resultado grupal; o estágio seguinte é percebido como *equipe real*, que congrega indivíduos com habilidades complementares, comprometidos com a execução da tarefa em busca do alcance de um objetivo comum a ser atingido por uma abordagem bem definida. Neste caso, os integrantes

confiam uns nos outros e assumem a responsabilidade pelo desempenho do grupo; por fim, encontra-se a *equipe de elevado desempenho*, que possui todas as características de uma equipe real, e ainda apresentam compromisso com o crescimento pessoal e com o sucesso de cada um de seus integrantes. Este tipo de equipe supera o desempenho de outras e apresenta resultados além das expectativas, e caracteriza-se como modelo para outras.

Ainda com relação a estes estágios de desenvolvimento, Fela Moscovici comenta, em seu livro "A organização por trás do espelho" (2003), que nos dois primeiros estágios não existe preocupação com os fatores emocionais, somente a partir da equipe em potencial é que esta característica aparece e atinge a equipe verdadeira. A continuidade destas equipes até o estágio de equipes de elevado desempenho é garantido pela junção dos componentes emocionais, dos fatores cognitivos e técnicos.

Atingir o status de equipe de elevado desempenho, ou seja, as equipes de alta performance, como também é conhecida, requer empenho e comprometimento de seus integrantes. Os membros desta equipe têm o papel de fortalecer o vínculo afetivo entre eles, bem como servir de referência para outros grupos na organização.

Outra autora que contribui com os estudos sobre características de equipes de elevado desempenho é Caproni (2001), que identifica seis características presentes nas mesmas. Segundo ela, uma equipe necessita de: limites precisos, que definam suas fronteiras e permitam sua identificação entre os demais grupos da organização; outra característica corresponde aos objetivos comuns, que é de responsabilidade e reconhecimento de todos; a terceira característica é representada pelos papéis diferenciados, onde cada integrante investe individualmente para o crescimento da equipe; a característica seguinte diz respeito à autonomia, que significa a liberdade que as equipes apresentam para conduzir seu próprio funcionamento; a dependência dos recursos externos, também representa uma característica que corresponde à valorização dos recursos externos pessoas, outros grupos, informações, enfim, tudo que possa garantir a realização do trabalho deles; a última característica é a responsabilidade coletiva, que deve ser avaliada e recompensada por todos.

Com estas considerações pode-se efetuar a distinção entre grupos e equipes, observando que equipes são grupos com funcionamento qualificado e características especiais, ou seja, apresentam um forte vínculo afetivo, que permite a seus integrantes partilharem sentimentos, trabalham visando obtenção dos objetivos, onde existe comprometimento. No trabalho em equipe, o coletivo fala mais alto, as individualidades cedem lugar ao todo, à construção de atividades partilhadas. Este é o diferencial das

organizações que estão buscando sua permanência no mercado e se libertando dos tradicionais modelos administrativos, da forma piramidal de produção.

Novas configurações são adotadas no espaço organizacional. As estruturas clássicas do trabalho independente, individualizado, cede lugar ao trabalho em equipe, o trabalho cooperativo. Segundo Batitucci (2001), as atividades independentes e divisionais são substituídas por trabalhos interdependentes e integrados. Na opinião de Moscovici (2003), os apelos à atividade em grupo são constantes e convincentes, levando o coletivo a sobrepujar o individual. Esta autora acrescenta, ainda, que a crença nas ações em grupo é antiga e que as atividades desenvolvidas por estes apresentam efeitos mais intensos, duradouros e consistentes.

Conforme as considerações apresentadas sobre equipes, pode-se concluir que a criação de equipes em ambientes de trabalho têm por finalidade melhorar a forma como as pessoas realizam suas atividades, melhorar a interação pessoal, principalmente o nível de comunicação, reduzir os gastos e prover uma maior qualidade do trabalho desenvolvido. Entretanto, é essencial que a organização esteja disposta a abraçar idéia, a oferecer condições favoráveis ao seu funcionamento, que ela possa fornecer instrumentos capazes de capacitar seus integrantes a esta nova forma de trabalho, procurando reduzir suas resistências; conforme mencionam Spector (2002) e Moscovici (1999), é primordial um planejamento para implantar equipes e distribuir suas atividades. É fundamental que a organização possua uma cultura orientada para este estilo de trabalho. Para compreender um pouco mais sobre o papel da cultura em uma organização, considera-se necessário fazer algumas observações sobre o que se compreende por organização.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ORGANIZAÇÃO

Ao estudar criatividade e trabalho em equipe no ambiente de trabalho, percebe-se a necessidade de explicitar a organização. O que é uma organização? Como ela se forma?

Como é sua estrutura? Que tipos de organizações podem existir? Para tanto, procura-se nas próximas linhas, responder a tais indagações.

Hampton (1992, p.8) define organização como uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. Para este autor, uma empresa é uma organização, assim como uma divisão, um departamento ou mesmo uma divisão dentro de uma organização maior, também representam organizações. Conforme a opinião de Hampton, pode-se dizer, resumidamente, que organização é a união de um grupo de pessoas que visam o alcance de alguns objetivos.

Outra definição de organização pode ser encontrada no trabalho de E. Schein (1982). Este o autor menciona quatro elementos necessários à compreensão do que se pode chamar de organização. Inicialmente, traz o conceito de coordenação, uma organização necessita de coordenação de esforços, de organizar suas necessidades. O segundo elemento é representado pelos objetivos comuns, que sinalizam a finalidade da própria coordenação; para Schein, uma organização deve possuir objetivos partilhados com um determinado nível de concordância para nortear o caminho que será percorrido com a coordenação, o esforço e ajuda de todos. O terceiro elemento caracteriza-se pela divisão do trabalho, que pode ser compreendido como as diferentes funções que as pessoas realizam nas organizações, os diferentes tipos de tarefas. Por fim, encontra-se o último elemento, a integração ou, ainda, o que pode ser chamado de hierarquia de autoridade, que tem por finalidade garantir que todos os elementos trabalhem de forma coordenada pelos objetivos planejados. Segundo este autor, "uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito através da divisão de trabalho e função de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade".(SCHEIN, 1982 p.12)

Com base nestas definições, considera-se que uma organização pode ser tanto uma empresa, como um departamento ou grupo de pessoas reunidos por objetivos comuns, todos com coordenação e planejamento de suas atividades, seguindo uma hierarquia de autoridade. Cada organização apresenta características próprias, mesmo possuindo os quatro elementos citados anteriormente, distingue-se pelas pessoas que as compõem, pelos objetivos, pela forma como são coordenadas, pela divisão de tarefas, pelo número de funções, pelo controle e orientações, pelos limites impostos...Organizações do mesmo tipo apresentam características diferentes, logo, uma empresa do mesmo porte e do mesmo ramo pode ser completamente diferente de outra, visto que os elementos que a compõe adotam padrões diferentes.

Assim como os autores citados, Bowditch e Buono (1997) também apontam quatro características para definir organizações. Primeiramente, entidades sociais, ou seja, formadas por pessoas e grupos de pessoas com interação entre elas, o foco é no indivíduo; a segunda característica identifica a organização dirigida para metas, para alcance de um determinado objetivo, existem com uma finalidade; a terceira característica corresponde ao que os autores denominam de sistema de atividade estruturado, que se identifica pela coordenação e direção dos grupos e departamentos; por fim, o que eles chamam de limite identificável, que indica o que está dentro e o que é externo à organização, indica o que pode afetar ou não a organização.

Além destas considerações, Schein (1982) lembra que existem organizações formais, sociais e informais. As organizações sociais podem ser compreendidas como grupos que apresentam coordenação espontânea, que surgem nas relações entre as pessoas, como num grupo de amigos, num grupo familiar, entretanto, quando os objetivos destes grupos são oficializados e seguem regras e hierarquias, passa-se a um grupo formal, visto que perdem o caráter informal e implícito dos objetivos que os unem. Já uma organização informal aparece normalmente a partir das relações que existem nas organizações formais, são atividades coordenadas pelos integrantes das organizações formais que não existem no organograma. Pode ser exemplificado pelas confraternizações de aniversários, os churrascos, os jogos de futebol, que sempre apresentam alguém coordenando, entretanto, não fazem parte da estrutura formal da organização. Acompanhando estas definições, percebe-se que organização formal é aquela que se apresenta de forma oficial, possui um organograma, diferentes níveis hierárquicos, diferentes áreas funcionais, possui registrado, também sua forma de funcionamento, suas regras e normas, sua finalidade.

Nas organizações deste último tipo, encontramos estruturas diferenciadas de funcionamento das organizações. Segundo Robbins(2002 p.401), a estrutura organizacional é que define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. O mesmo é confirmado por Bowditch e Buono (1997 p.167), que consideram que a estrutura organizacional é definida pelos padrões de trabalho, pelas disposições hierárquicas que servem para controlar e distinguir as partes que compõem a organização.

2.3.1 Estrutura organizacional

Conforme citado por Bowditch e Buono (1997), a estrutura organizacional apresenta alguns conceitos principais para sua compreensão. São eles:

Divisão do trabalho - que trata da especialização das tarefas e dos papéis dos integrantes da organização; é o nível de especialidade que um indivíduo tem para executar uma determinada atividade. Robbins (2002) denomina tal situação de especialização da tarefa. Em grandes organizações, podem existir várias pessoas especializadas por uma atividade específica, o que difere em organizações menores.

Diferenciação - caracteriza-se pelas segmentações do trabalho; pode ser: horizontal, vai até um certo nível da hierarquia; vertical, o trabalho se divide em muitos ou poucos níveis; pessoal, divide-se o trabalho em função da especialidade da pessoa; espacial, a divisão é feita em função da localização geográfica. Esta diferenciação leva o nome de departamentalização nos estudos de Robbins (2002).

Integração - que pode ser compreendida como o nível de colaboração que existe entre os departamentos para a realização das atividades. Esta integração pode ser feita de forma direta ou indireta. O primeiro caso é mais indicado para organizações que apresentam estruturas altamente diferenciadas e necessitam recorrer a equipes multifuncionais, sistemas de informações gerenciais...No caso das organizações que não apresentam muitas variações nas suas funções, o uso das regras, dos procedimentos operacionais padronizados, das metas, da subordinação hierárquica que funcionam como mecanismo de integração indiretos, parecem ser o suficiente.

A estrutura organizacional varia de uma organização para outra, o que também pode acontecer em função do tempo de existência da própria organização. Desta forma, encontram-se diferentes tipos de estrutura organizacional. Wagner III e Hollenbeck (1999) citam três tipos de estruturas: as pré-burocráticas, as burocráticas e as pós-burocráticas.

As estruturas pré-burocráticas são caracterizadas pela falta de padronização, de formalização, normalmente utilizadas por organizações pequenas, em que os ajustes mútuos e a supervisão direta fornecem elementos suficientes para sua coordenação. Apresentam estrutura simples, as pessoas comunicam-se facilmente sem hierarquia, as decisões são normalmente partilhadas e conhecidas por todos. No caso das estruturas burocráticas, existe uma padronização dos processos, das normas, as informações seguem um caminho formal, as trocas entre as pessoas são reduzidas, as pessoas são organizadas em departamentos que representam as funções que os indivíduos realizam na organização; como exemplo de estrutura burocrática encontra-se o tipo funcional, que se divide de acordo com as funções; a

divisional, que se caracteriza por estruturar-se em função do produto, da localização geográfica, dos clientes; o outro tipo, a matricial, que também se organiza por produtos, clientes e localização, entretanto, possui estruturas mais flexíveis. As organizações caracterizadas pela estrutura pós-burocrática apresentam unidades de negócios em diferentes lugares, possuem alta flexibilidade, e suas unidades têm mais autonomia e podem ser auto-gerenciadas, de forma que este tipo de organização consegue organizar-se por si mesma.

Além destas estruturas tradicionais, encontram-se, no momento, estruturas diferenciadas, como: estruturas de equipe, que se caracterizam por desfazer barreiras departamentais e descentralizam o processo decisório, as decisões são tomadas em equipe. E estruturas virtuais, ou também chamadas de estrutura em rede, que apresentam forte centralização, são concentradas na essência das suas atividades e normalmente terceirizam parte do negócio. A grande vantagem deste tipo de estrutura é a flexibilidade.

Outro ponto que vale ser comentado, ainda com relação à estrutura organizacional, são as dimensões que esta estrutura pode ter: a centralização, a formalização e a complexidade.

Robbins (2002), Bowditch e Buono (1997) definem a centralização como o ponto em que se localiza a autoridade, o ponto onde está concentrado o processo decisório; para uma organização centralizada, as decisões partem de um único ou de poucos pontos. No caso da descentralização, as decisões são ampliadas e partilhadas por outros membros da organização.

Quanto à formalização, os mesmos autores citados indicam que esta dimensão define o grau de padronização das tarefas, ou seja, é a forma como as tarefas são explicitadas, detalhadas, documentadas e normatizadas na organização.

A dimensão complexidade pode ser compreendida como a extensão da diferenciação que existe em uma organização, isto é, o número de diferentes níveis de trabalho que podem existir de forma vertical ou horizontal. Quanto maior a organização, maior a tendência de diferenciação, fato que leva a uma maior complexidade.

É preciso considerar, ainda, que existem outros determinantes para a formação de uma organização. A estrutura organizacional recebe influências do tamanho, que pode indicar, como já mencionado anteriormente, o nível de complexidade e diferenciação presentes na organização. Da mesma forma, a tecnologia e o ambiente também colaboram para definição desta estrutura.

2.3.4 O Ambiente Organizacional

O Ambiente enquanto determinante da estrutura organizacional também sofre influências de diferentes aspectos. O que acontece externamente à organização interfere internamente. A organização está em constante troca com fatores externos que, em determinados momentos, podem afetar seu funcionamento, da mesma forma que eventos significativos que ocorrem no ambiente externo da organização podem influenciar em decisões de todo sistema organizacional. As pressões ambientais podem levar a organização a repensar suas práticas, suas interações, seus valores, sua missão, suas metas e, mesmo, sua cultura.

Para melhor compreender a importância do ambiente para a organização, percebe-se a necessidade de definir o que é o ambiente organizacional. Segundo Bowditch e Buono (1997), existem duas definições típicas: primeiramente, pode ser definido como: "todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela" (p.143). A outra definição também apresentada por eles indica que o ambiente "é qualquer coisa que não faz parte da própria organização". Estas definições indicam que o ambiente organizacional é muito mais amplo do que se imagina. Entretanto, é preciso distinguir os diferentes tipos de ambiente. Para os autores, o ambiente organizacional pode ser geral ou específico, real ou percebido. O ambiente geral da organização inclui todas as condições gerais que podem afetar qualquer organização, ou seja, são tendências sociais, políticas, econômicas, as condições do mercado, os fatores sociais, condições demográficas, climáticas...Assim, o ambiente geral apresenta fatores considerados potenciais de influenciar uma organização.

Com relação ao ambiente específico, cada organização apresenta um, dependendo do seu domínio. A organização será afetada por situações externas que estejam diretamente relacionadas com sua área de atuação, condições do ambiente que podem interferir de forma imediata. Portanto, a organização pode ser abalada por questões gerais que atingem toda e qualquer organização como por questões específicas, que atingem o domínio específico de uma determinada organização.

Outro tipo de ambiente encontrado é o ambiente real, que agrupa as condições que existem fora da empresa e podem tanto ser gerais ou específicas, cada empresa possui um ambiente real que diz respeito às características de cada organização. Da mesma forma,

encontra-se o ambiente percebido, que é reflexo das percepções dos membros da organização, corresponde à interpretação subjetiva do ambiente real. Além destes tipos, cabe lembrar que os ambientes organizacionais são diferentes, alguns são mais dinâmicos que outros, estão em constante processo de mudança, se modificam rapidamente, enquanto outros, apresentam um ambiente mais estático, mais previsível, de pouca variação, com poucos concorrentes e poucas novidades. Com estes diferentes tipos de ambiente, pode-se compreender melhor o ambiente organizacional e suas interferências. Da mesma forma, facilita a compreensão do ambiente de trabalho e das influências que este pode sofrer.

O foco deste estudo é caracterizar a influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade das equipes. É importante diferenciar e compreender ambiente organizacional e ambiente de trabalho. Como já mencionado, o ambiente organizacional corresponde a um contexto geral, externo à organização, capaz de afetar partes ou toda organização. Já o ambiente de trabalho pode ser identificado pelo ambiente interno da organização, construído pelo clima e cultura da própria organização, pelas relações interpessoais no trabalho, que, nas suas variações, formam os fatores psicossociais. Conforme Floru e Cnockaert (1991), o controle das atividades de trabalho, a falta de autonomia, a participação, a responsabilidade, as relações interpessoais, o apoio dos colegas de trabalho, a segurança do trabalho, a estabilidade e outros são exemplos de fatores psicossociais que podem interferir no desempenho dos indivíduos no trabalho, bem como no desenvolvimento da criatividade das equipes.

Segundo Alencar (1993), a expressão criatividade depende do contexto em que o indivíduo está inserido. Neste caso, os fatores psicossociais do ambiente de trabalho podem servir como estímulos ou barreiras ao desenvolvimento do potencial criativo das equipes.

Considerando a importância destes fatores no ambiente de trabalho, sentiu-se a necessidade de compreender um pouco mais a respeito da cultura organizacional, que pode ser vista como responsável pela constituição dos fatores psicossociais.

2.3.3 Considerações sobre a Cultura Organizacional

Para compreender a manifestação da cultura organizacional, como ocorre no espaço das organizações e de que forma influencia o dia a dia das pessoas no ambiente de trabalho, é essencial tecer algumas considerações acerca do conceito de cultura. Lembrando que a palavra cultura remete a distintos significados, como, por exemplo, ao cultivo de plantas e

animais e, ainda, no senso comum, cultura está sempre relacionada ao indivíduo que aparenta ter conhecimento sobre diversos assuntos, à elegância e ao requinte. Ferreira (1988) define cultura como complexo de padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade, civilização; e ainda é definido pelo mesmo autor como desenvolvimento de um grupo social, uma nação, que é fruto do esforço coletivo pelo aprimoramento desses valores.

O conceito de cultura é tema de numerosos estudos na Antropologia, e deriva de Edward Tylor a primeira definição de cultura, conforme usado atualmente. (LARAIA, 2004 p.25). Para este autor, considerando o sentido etnográfico, "cultura é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade". (LARAIA, 2004 p.25) A definição denota que a cultura se desenvolve em um ambiente social, é aprendida no decorrer do desenvolvimento do indivíduo, resultado das interações do homem com o meio, transmitida socialmente, representa a totalidade das criações do ser humano. Tylor reforça que a cultura é um comportamento aprendido, independente de transmissão genética. (LARAIA, 2004) Desta forma, pode-se dizer que a cultura partilhada nas organizações, é fruto das relações existentes neste ambiente, e que a mesma é passada e repassada pelos indivíduos que dela fazem parte enquanto agentes e atores deste processo, sendo os mesmos responsáveis pelos costumes, leis, códigos morais, valores que conduzem e permitem a continuidade de tal grupo social, que, neste caso, pode aqui ser denominado de organização.

A preocupação dos antropólogos em estudar cultura é poder distinguir entre o que é cultural e o que é natural, ou seja, o que é próprio do homem e o que este adquiriu em sociedade. Alfred Kroeber, posterior a Tylor, ao ampliar o conceito de cultura, fornece algumas distinções entre o natural e o cultural. Kroeber (LARAIA, 2004 p.48) conceitua a cultura:

- A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica as suas realizações.
- O homem age de acordo com seus padrões culturais. Os seus instintos foram parcialmente anulados pelo longo processo evolutivo por que passou.
- A cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos (...).
- (...) o homem foi capaz de romper as barreiras das diferenças ambientais e transformar toda terra em seu hábitat.
- Adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que a agir através de atitudes geneticamente determinadas.

- Como já era do conhecimento da humanidade, desde o iluminismo, é este processo de aprendizagem (socialização ou endoculturação, não importa o termo) que determina o seu comportamento e a sua capacidade artística ou profissional.
- A cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Este processo limita ou estimula a ação criativa do indivíduo.
- Os gênios são indivíduos altamente inteligentes que têm oportunidade de utilizar o conhecimento existente ao seu dispor, construído pelos participantes vivos e mortos de seu sistema cultural, e criar um novo objeto ou uma nova técnica. (...).

Com estas considerações acerca do conceito de cultura, pode-se relacionar a cultura de uma sociedade com a cultura de uma organização, visto que, no ambiente organizacional, o homem age conforme os padrões da cultura dominante, recebe influência das experiências de seus pares e de seus antecessores. Esta mesma cultura também direciona o comportamento do indivíduo, fornecendo valores e códigos de conduta, bem como limitando ou não seu potencial criativo.

Com um enfoque mais sociológico, Dias (1999, p.94) define cultura como " tudo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade". Os costumes, as crenças, os hábitos, a arte, a moral, tudo é repassado através do processo de socialização. Mais uma vez pode-se relacionar com a cultura organizacional, onde esta é transmitida na socialização, que inicia nos primeiros treinamentos do indivíduo na organização. Tal socialização é denominada por Berger e Luckmann (apud Fleury, 1996) como secundária, pois refere-se ao indivíduo já socializado, inserido dentro de uma cultura, é a socialização de novos padrões, valores, símbolos e linguagem que estão presentes no seio da organização. Este processo de socialização secundária não necessita de identificação emocional como na primária, podendo, assim, ser transmitido e aprendido de forma pedagógica.

Cultura, segundo Motta e Caldas (1997, p.16), é um conceito antropológico e sociológico que apresenta múltiplas definições. Dentre elas, os autores apresentam algumas considerações que permitem identificar as visões que servem de pano de fundo ao estudo da cultura, da cultura brasileira e da cultura organizacional. Um primeiro foco de análise ao estudo da cultura está relacionado à idéia de *feedback*, que apresenta duas formas: uma, onde a cultura é percebida como fonte de satisfação das necessidades materiais e psicossociais, considerando, neste caso, que o ambiente fornece a sobrevivência e o crescimento. A outra forma relaciona a cultura com a adaptação, ou seja, uma comunidade, um grupo social, orientam o jeito de ser do indivíduo, seu perfil, para facilitar a adaptação ao meio ambiente.

Um segundo foco de análise está ancorado no inconsciente, pois considera que as combinações das representações internas e externas estão representadas simbolicamente no inconsciente, sendo apenas reconhecidas e partilhadas por indivíduos de uma mesma cultura, uma mesma comunidade.

Por fim, o outro foco de compreensão da cultura concentra-se nas formas diversas de cognição característica de cada comunidade. A forma que cada uma delas escolhe para compreender e conhecer a realidade que as cerca.

Semelhante às considerações de Motta e Caldas, pode-se destacar Roger Kessing (apud LARAIA, 2004, p.59), que distingue duas formas de compreensão do conceito de cultura: A primeira se refere à cultura como um sistema adaptativo, ou seja, às culturas são consideradas sistemas, onde os padrões de comportamento social são transmitidos e servem para adaptar os indivíduos. Neste sistema, o homem necessita adaptar-se ao meio como forma de sobrevivência, como no caso da mudança cultural. Outro ponto que ele considera é adaptabilidade do indivíduo à tecnologia, à economia e a outros elementos da organização social. E, ainda, a adaptação dos componentes ideológicos de um determinado sistema cultural. A outra forma de compreensão do conceito de cultura divulgada por este autor é a teoria idealista de cultura, que ele subdivide em três abordagens, a saber:

- Cultura como sistema cognitivo, que faz referência a um sistema de conhecimento, onde o indivíduo necessita conhecer ou acreditar para executar e fazer parte do sistema social.
- Cultura como sistema estrutural, relacionada com um sistema simbólico, a cultura seria então, criada pela mente humana, com informações acumulativas.
- Cultura como sistema simbólico; a cultura é representada por símbolos e significados que são partilhados pelos membros de uma dada comunidade.

Em suma, são estas raízes antropológicas e sociológicas, que fundamentam também a compreensão do conceito de cultura organizacional e fornecem subsídios para estudo, análise e compreensão deste tema, que, segundo Fleury (1996), Motta e Caldas (1997), teve um crescente interesse nos anos 80, sendo foco de várias pesquisas. Fleury (1996) lembra, ainda, que tais pesquisas têm caráter ora de diagnóstico de clima, buscando apreender os padrões culturais, ora antropológico, questionando o significado do universo simbólico das organizações. Logo, é decorrente deste grande número de pesquisas e da própria fundamentação do conceito, que encontramos várias definições para cultura organizacional. As definições fornecidas para cultura das sociedades também podem servir para a cultura

organizacional, visto que esta é formada por indivíduos e representa uma organização social. É neste sentido que Pfiffner e Sherwood (apud SOUZA, 1978, p.10) esclarecem:

O conceito de cultura é suscetível de aplicação ao estudo de organização por duas maneiras. Primeiramente, é necessário reconhecer que não é possível isolar qualquer organização do ambiente cultural respectivo. (...) Uma segunda aplicação do conceito de cultura consiste em considerar a organização como subcultura. Em tal caso, aplica-se simplesmente o modelo da cultura à própria organização. Como instituição, supõe-se que a organização adquira tipos próprios de conduta e de comportamento aprendido, desenvolvidos dentro do contexto do modelo cultural mais amplo.

Tal pensamento reflete a singularidade existente em cada organização, possuidora de uma forma de conduta própria, com valores, normas e representações que a diferencia das demais, assim como cada sociedade também apresenta suas particularidades, caracterizando-a como única. É a cultura que fornece diretrizes para os comportamentos e relacionamentos do indivíduo, é nela que o sujeito se espelha para demonstrar ações e justificar sentimentos. Segundo Laraia (2004), a cultura condiciona a visão de mundo do homem, o que certamente também acontece no espaço das organizações, onde o homem absorve informações que direcionam sua atuação enquanto participante daquele ambiente e, por consequência, modelam seu jeito de ser e de ver o mundo, provocando reflexos pessoais e ambientais.

Para Marras (2000, p.290):

a cultura se forma de modo consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertencem e, em aceitando essa solução, passam não só a adotá-la mas principalmente a difundir-la para os demais membros como 'padrão ideal', para obter a resposta desejada naquele particular.

Para Freitas (in MOTTA e CALDAS, 1997, p.300), a cultura organizacional é

a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir, sendo assim, ela também expressa uma visão da organização (imagem atual e/ou futura) e uma visão de mundo existente e a construir; é a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela que diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar; é ela, ainda, que determina modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos; é ela que define o espaço invisível/ visível entre o "nós / não-nós" (...); é ela, ainda, que dá uma nova estética à linguagem organizacional, exercendo - por exemplo - uma função política através das festas, das comemorações, dos discursos, da celebração dos heróis e mesmo dos "desviantes" adequados.

Através das palavras de Freitas, percebe-se a importância da cultura organizacional para a existência da organização; é nela que estão depositados todos os padrões, toda filosofia organizacional, a missão, a visão, enfim, toda forma de ser da instituição, que a define e delimita como uma organização social diferente de todas as outras. De acordo com esta mesma autora, a cultura organizacional é um instrumento político, pois determina a ordem e a conduta a ser seguida por todos na esfera das organizações. Outro dado relevante, mencionado por Freitas, é que a cultura organizacional atua de forma inconsciente no indivíduo, na construção das representações, do simbólico e dos seus significados, ou seja, no imaginário.

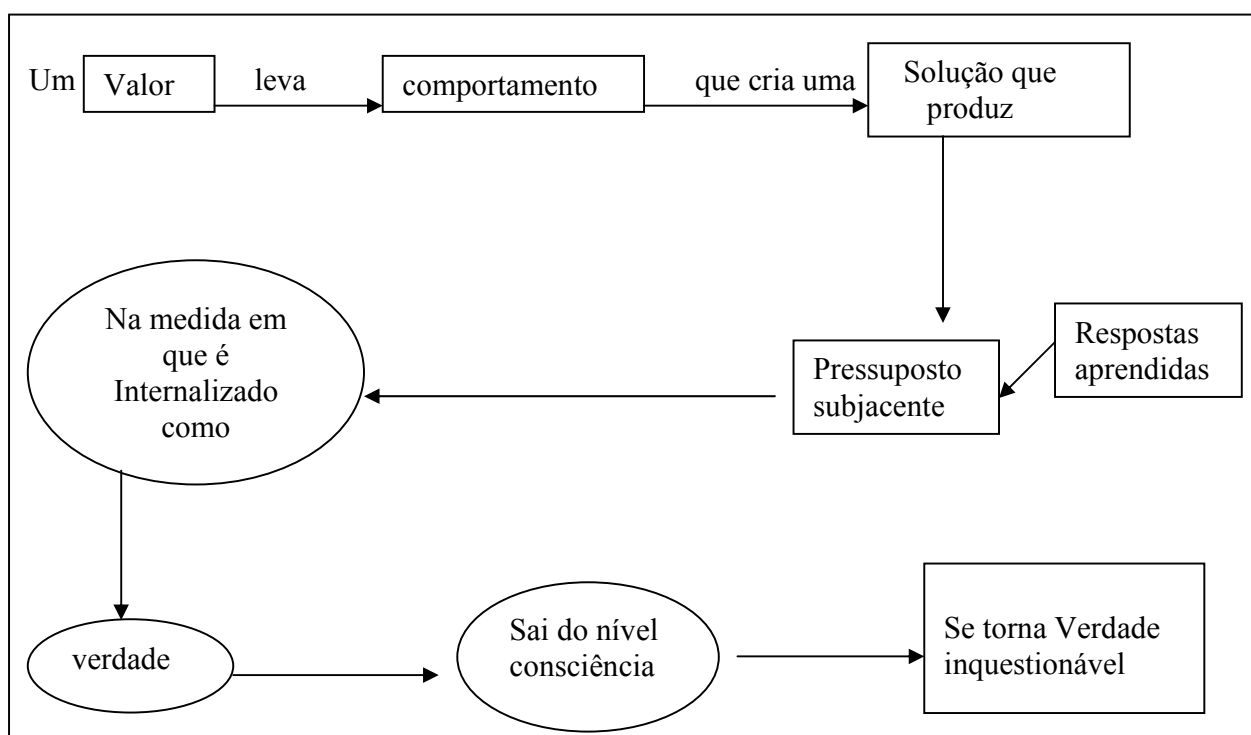
Uma definição bastante conhecida e detalhada referente ao estudo da cultura organizacional, pertence a Edgar Schein (apud FLEURY e FISCHER, 1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

O autor define por pressupostos básicos os elementos que determinam como os indivíduos sentem, pensam, percebem e agem, é tudo que é aceito, partilhado e assimilado num grupo, e que pode levar à expressão de um comportamento e, por consequência, aos poucos vai se tornando inconsciente. Além destes pressupostos básicos, Schein sugere outros dois níveis, que, segundo ele, fornecem compreensão da cultura da organização: nível dos artefatos visíveis e nível dos valores. No primeiro, identifica o ambiente físico, as vestimentas e uniformes, os documentos e padrões de comportamento e, como próprio nome indica, é visível, permite fácil identificação, contudo, difícil de ser interpretado. Já o nível dos valores empossados à identificação é mais difícil e requer o auxílio de entrevistas com pessoas chaves da organização e, ainda, a consulta de documentos formais, que possam fornecer elementos para aprofundar a compreensão e o conhecimento dos valores da referida instituição. Estes valores, normalmente, revelam o que os indivíduos pensam ser a justificativa do comportamento deles, entretanto, as razões podem estar escondidas ou inconscientes, visto que a organização nem sempre revela os motivos de seus procedimentos e condutas, assim como a cultura disseminada por ela, transporta dados aceitos por todo o grupo e muitas vezes não questionados.

As considerações de Schein sobre cultura organizacional revelam a complexidade de se realizar um estudo sobre este tema, pois é preciso considerar os aspectos visíveis, que poderíamos chamar de conscientes, e os aspectos subjacentes, que refletem também os conteúdos inconscientes. A cultura organizacional, com raízes antropológicas e sociológicas, ganha nos estudos de Edgar Schein, um foco mais psicológico.

A partir deste conceito de cultura organizacional, Marras (2000, p.295) propõe um fluxograma para esclarecer o processo de formação de uma cultura, como apresentado no quadro nº 08. Para o autor, a cultura se forma de maneira consensual, ou seja, é aceita por todos, e na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertencem e, em aceitando essa solução, internalizam-na como verdade, e passam não só a adotá-la mas, principalmente, a difundi-la para os demais indivíduos, fazendo com que seja percebida como ideal.



Quadro 08: Processo de formação da cultura organizacional
Fonte: Marras, (2000, p.295)

Além da definição de Schein, muitas outras podem ser citadas. Alves (1997, p.10) apresenta definição semelhante a de Schein, baseando-se em características que são percebidas na cultura organizacional. Para este autor:

cultura organizacional é um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, além de processos de endoculturação.

Considerando:

- Crenças: representam as verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- Valores: simbolizados por elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas;
- Costumes: estão materializados nos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto quanto sistemática;
- Ritos: representados por operações rotineiras realizadas pela empresa com o objetivo de reiterar os elementos que compõem a cultura;
- Cerimônias: são os encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;
- Rede de comunicação informal: meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reafirmada.
- Endoculturação (ou socialização organizacional): processo de aprendizagem e educação de uma empresa onde são inseridos os elementos que compõem a cultura da organização.

Estas características se fazem presentes em maior ou menor grau nas organizações, dependendo do tamanho desta e da missão que a mesma se propõe. Tal evidência pode afetar este processo de endoculturação e, por consequência, a própria integração e desempenho do indivíduo na empresa. O que leva Schein (1982, p.25) a comentar que o sentimento de identificação do indivíduo com a empresa depende mais dos contatos pessoais diretos com os membros de um subgrupo do que com as regras formais da organização. Para se obter maior integração, é necessário que a organização formal se reordene e busque melhoras na comunicação e no entendimento dos subgrupos.

De forma simplificada, Souza (1978) procura definir cultura organizacional, utilizando-se de três elementos que são interdependentes, são eles:

a) Preceitos: que podem ser entendidos como o conjunto de normas, valores, regulamentos e política administrativa. Incluem as questões formais, os costumes, os rituais, os padrões e os aspectos informais que são seguidos tacitamente.

b) Tecnologia: que representa a função técnica, metodológica, científica, racional e operativa da organização, onde se encontram os processos, o fluxo organizacional, etc.

c) Caráter: que engloba o conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, características dos comportamentos grupais.

Conforme Souza, estes elementos podem atuar com predominância diferente na organização, apresentando maior ou menor intensidade, o que justifica a presença de empresas mais tecnológicas, outras mais valorativas e outras, ainda, onde a expressão do caráter é mais forte.

Fleury e Fischer (1996, p. 22), ampliam a definição de Schein, voltando-se à questão do poder. Para as autoras, a cultura organizacional é concebida como

um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Nesta definição, enfatizam a relação de poder entre o indivíduo e a organização. Ressaltando que a cultura organizacional também funciona como um veículo de dominação e exploração do indivíduo, pois nas relações interpessoais, nos momentos de compartilhamento dos grupos e subgrupos, a ideologia daquele grupo está sendo reforçada, disseminada e interiorizada.

Vale lembrar que nem todas as organizações são extremamente rígidas e fechadas em sua cultura. Cada organização tem características próprias e um maior ou menor grau de flexibilidade cultural, ou seja, apresentam características capazes de facilitar o desenvolvimento de trocas, de proporcionar alterações e adaptações de sua cultura.

Com relação a este potencial de flexibilização, pode-se mencionar Volberda (1998, apud ZAGUINI, 2002), que sinaliza que a cultura organizacional apresenta quatro dimensões voltadas a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade desta. As dimensões apresentadas por ele são formação de identidade, liderança, regras não escritas e orientação não externa, que serão apresentadas no quadro de nº 09:

Dimensões	Características
Formação de identidade	<p>Identidade organizacional é formada a partir das práticas culturais e dos valores;</p> <p>As práticas culturais, que englobam os símbolos, os heróis, os rituais e cerimoniais, representam um nível mais superficial das expressões. Num nível mais profundo encontram-se os valores, que podem ser identificados na missão organizacional, nas histórias, lendas e anedotas. A identidade organizacional pode facilitar ou dificultar a capacidade da organização para flexibilidade. E, neste caso, podem-se encontrar fatores, como: comunalidade, escopo e grau de homogeneidade.</p> <p>Acomunalidade representa o nível de compartilhamento dos integrantes da organização, o quanto eles se identificam com a organização;</p> <p>Já o escopo engloba os valores e crenças presentes no ambiente organizacional, porém distintos dos da organização;</p> <p>Por fim, o grau de homogeneidade, que pretende uniformizar as interpretações dos integrantes da organização a qual pertencem.</p>
Liderança	<p>Essencial para criação de uma cultura ou de um conjunto de idéias;</p> <p>Tem função de administrar os significados da organização;</p> <p>O estilo de liderança, o modo de planejamento e a atitude gerencial do líder influenciarão o potencial da organização para flexibilidade cultural da mesma.</p>
Regras não escritas	<p>Orientam os membros da organização no que é permitido ou não fazer;</p> <p>As regras são moldadas entre os membros da organização;</p> <p>Normalmente seguem a disciplina dominante que pode ser representada por valores e práticas de uma disciplina ou profissão;</p> <p>São transmitidas por meio do processo de socialização; Alto grau de socialização restringe o potencial para flexibilização; Baixo grau para socialização facilita e favorece a possibilidades de trocas, aumenta o potencial de flexibilidade da cultura organizacional.</p>
Orientação externa	<p>Representa as crenças dos integrantes da organização sobre o relacionamento da organização com o ambiente na qual ela está inserida;</p> <p>Possui três dimensões: foco, abertura e atitude de planejamento;</p> <p>Foco - reúne as idéias compartilhadas dos membros da organização sobre o planejamento a curto, médio e longo prazo;</p> <p>Abertura - representa o nível de abertura que a organização possui com relação ao desenvolvimento do ambiente externo; pode ser fechada ou aberta ao ambiente externo;</p> <p>Atitude de planejamento - simboliza as crenças dos indivíduos sobre a extensão em que a organização pode controlar seu ambiente ou é sujeita a suas forças;</p>

Quadro 09: Dimensões do potencial de flexibilização da cultura organizacional conforme Volberda.
 Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de ZAGUINI, 2002

2.3.3.1 A formação da cultura organizacional

Assim como todo indivíduo é um ser único, possuidor de diferentes características que, de forma dinâmica, constituem a sua personalidade, as organizações, por sua vez, apresentam, de acordo com sua especificidade, uma cultura própria, formada a partir da missão, dos valores, das crenças, dos ritos e de um longo processo de desenvolvimento, de adaptações e de integração de seus indivíduos. É esta cultura que a distingue das outras

organizações. Contudo, vale lembrar que a cultura organizacional se forma desde o início da fundação da organização. Conforme comentam Fleury e Fischer (1996), o fundador tem papel essencial na construção da cultura organizacional, visto que, no início, somente ele tem a noção do todo, das metas e objetivos, e o poder para definir e desenvolver a estrutura de forma condizente com os propósitos da mesma. Ambas as autoras (1996, p.39) acrescentam:

Na fase inicial de uma empresa o fundador, indivíduo ou grupo "forma" a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças. (...) O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.

É nas "mãos" do fundador que inicia a história da organização, a construção de uma cultura, que aos poucos vai se adaptando e se moldando às necessidades do ambiente interno e externo a ela. Criando uma identidade, um jeito próprio de ser. Nessa construção, a organização delimita suas fronteiras, define e é definida pelas relações de poder. De acordo com Fleury e Fischer (1996), o poder se constitui em elemento e componente da cultura, podendo ser visualizado de três formas diferentes: primeiramente, moldando a cultura; depois, como sancionador e mantenedor da cultura existente e, por fim, como transformador. Nestes três casos, o poder interfere no ambiente, influenciando a cultura da organização, os indivíduos que dela participam e, por consequência, suas relações. Para tanto, vale lembrar a análise que Max Pagès (1993) faz das relações de poder entre o indivíduo e a organização. Exemplifica as três modalidades do poder, e suas implicações, tanto para o indivíduo como para organização. No primeiro caso, Pagès (1993) fala de adesão ideológica, onde o indivíduo se dedica de "corpo e alma" ao trabalho, aderindo a toda uma filosofia e ao sistema de valores da organização. O poder molda a cultura, modela os indivíduos no próprio processo de socialização, transformando os indivíduos que se inserem na organização ou, como diz Pagès, na "Nova Igreja". Assim, esta "Nova Igreja" representa a formação de uma nova cultura organizacional, que se constrói gradativamente num processo de integração interna e de adaptação ao meio externo. Após a escolha do indivíduo nas etapas de recrutamento e seleção, este passa para fase de socialização, que representa o primeiro contato com organização, conforme dito anteriormente. Momento que, segundo Fleury e Fischer (1996), é crucial para reprodução do universo simbólico. A socialização, de acordo

com os objetivos e ideologia da organização, se propõe a transmitir valores, comportamentos, a fazer a inclusão do indivíduo. Cada organização possui formas diferenciadas de fazer este repasse de informações, que, aos poucos, serão incorporadas pelo indivíduo.

No caso do poder, enquanto sancionador e mantenedor da cultura, podem-se citar as regras e os códigos, que são repassados e reforçados nos indivíduos. É o momento em que os ritos são divulgados, e a fase de valorização dos "seguidores", que acatam, divulgam e cobram a manutenção da cultura, momento que também se faz presente nas redes de comunicações.

O poder no papel de transformador, se sobressai na inserção de mudanças, onde a organização é forçada a uma nova adequação e adaptação ao mercado. Contudo, toda mudança gera insegurança e, muitas vezes, resistência, sendo necessário uma boa fase de preparação e divulgação dos objetivos e das mudanças que pretendem transformar o "marasmo" da situação atual, para uma situação mais promissora. O poder, enquanto transformador da cultura, aparece destituindo cargos, funções, quebrando hierarquias, mudando estruturas, linguagem, condutas, ritos,... inserindo incertezas, expectativas, e buscando uma nova forma de envolvimento dos indivíduos, para acompanhar as alternâncias do ambiente e, atualmente, priorizar a criatividade.

A formação de uma cultura organizacional é um processo lento, que se molda aos poucos no decorrer do desenvolvimento da própria organização, incluindo, aqui, o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. Logo, a cultura inicia com a idealização, com os projetos do seu fundador, diante de uma determinada situação e contexto histórico, que formam a base para inserção e inclusão de novos adeptos, que posteriormente serão encarregados de repassar o que receberam para outros. Como um processo dinâmico, a evolução e expansão dessa cultura criará divisões, que podem ser identificadas como subculturas, pois representam a cultura específica de um grupo, de um departamento, possuindo valores específicos a ela, e respeitando os valores centrais da organização. E, também, grupos de contracultura, que, na sua essência, rejeitam os objetivos organizacionais e se opõem aos valores definidos por ela, acentuando, assim, o processo de transformação, que, por sua vez, impulsiona a necessidade de mudança.

Contudo, vale lembrar que a formação da cultura organizacional se inicia com o repasse dos valores, que representam as crenças, os padrões de comportamento aceitos pelo grupo. Valores que, certamente, servirão de guia, para demonstrar quais as prioridades da organização, o que ela considera importante e essencial para seu desenvolvimento, o que é

permitido e proibido, em suma, quais são seus limites. Estes valores são reforçados através dos ritos, que assumem diferentes formas, como compilados por Marras (2000):

Ritos de passagem: que correspondem à mudança de uma situação para outra, como no caso da aposentadoria;

Ritos de iniciação: conforme o nome indica, representa a fase de acesso a um grupo, a uma situação, e podem ser exemplificados com os treinamentos iniciais;

Ritos de saudação: que podem ser compreendidos como ritos de confraternização, integração, visto que procuram festejar datas comemorativas, como aniversários, dia do trabalho, natal...

Além destes, existem ritos como: inauguração, viagem, nomeação... e outros, que podem ser formados de acordo com as necessidades de cada organização. Assim, os ritos contribuem para solidificar a cultura da organização, de forma a mantê-la mais coesa.

Outra forma de perceber os valores que permeiam o ambiente da organização é através de seus mitos e histórias, que se preocupam em reforçar as crenças organizacionais. Normalmente, os mitos são reforçados através dos ritos e rituais.

Ainda com relação à observação dos valores organizacionais, podem-se citar os tabus, que servem para orientar a atitude e o comportamento das pessoas com relação ao que é permitido ou proibido naquele espaço. Os símbolos organizacionais, representados por bandeiras, logotipos, vestimenta ..., também refletem os valores da organização e possibilitam a identificação do que é importante para a organização. Bem como as histórias repassadas e cultivadas como exemplos de sucesso, que qualificam os heróis, também são transmissoras dos valores organizacionais. Enfim, vale lembrar que estes valores também se fazem nos relacionamentos, na linguagem, na estrutura, nas decisões, nos conflitos...em todo ambiente organizacional.

De acordo com estes referenciais e com Robbins (2002), a formação da cultura ou mesmo a manutenção de uma forma de conduta no ambiente organizacional pode definir as fronteiras da própria organização; distinguir uma organização de outra; fornecer identidade aos integrantes; facilitar o comprometimento do grupo com a organização; proporcionar estabilidade; sinalizar o sentido e o mecanismo de controle; orientar as atitudes e os comportamentos, bem como fornecer adaptação ao meio e integração interna.

Essas considerações a respeito da cultura organizacional denotam a importância desta no ambiente das organizações, e evidenciam a forma como ela permeia e direciona os indivíduos e conseqüentemente, as equipes e a criatividade de ambos. Na cultura, estão

depositados os valores que a organização julga importantes e necessários para sua existência, para elaboração e produção de um produto ou serviço. A cultura da organização fornece indicadores para os relacionamentos e trocas no ambiente de trabalho, reúne diversas variáveis para estimular as relações interpessoais ou mesmo para inibir tais interações.

2.3.4 Considerações sobre Relacionamento Interpessoal

Conforme os comentários anteriores sobre o ambiente de trabalho e as influências da cultura organizacional para as relações interpessoais, cabe aqui realizar algumas considerações sobre o relacionamento interpessoal, visto que as organizações são formadas por pessoas e suas interações.

Segundo Fritzen (2001 p.7), é a partir do momento em que o homem começa a se relacionar que se torna pessoa. É nas trocas com o outro que ele percebe as diferenças individuais e se identifica como um outro. O indivíduo é um ser em relação, está sempre buscando contato com o outro, necessita do outro para se realizar, não é um ser auto-suficiente, precisa das trocas para crescer, para amadurecer sua personalidade, ele não basta a si mesmo. Assim, as relações interpessoais são essenciais para vivência e crescimento do indivíduo e desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. (MOSCOVICI, 1997)

Logo, nas situações de trabalho, o indivíduo está em processo de troca, de compartilhamento, ele divide com o outro seus conhecimentos, suas dúvidas, suas angústias e incertezas sobre as atividades que desempenha. Da mesma forma que apreende com o outro, adquirindo confiança e segurança para realização do trabalho. Neste processo relacional, a comunicação, a cooperação, o respeito e a amizade vão dimensionar e direcionar a forma de atuação do profissional.

Cada indivíduo que participa de um grupo de trabalho traz consigo suas experiências anteriores, seus preconceitos, atitudes, valores, opiniões, comportamentos e sentimentos que serão compartilhados com seus pares, podendo ser aceitos ou não pelo grupo. Estas diferenças individuais e a forma como elas serão recebidas no grupo vão influenciar o andamento deste grupo. Quando aceitas e discutidas, o grupo ganha em confiança e respeito, facilitando a comunicação interpessoal, caso contrário, o grupo cria bloqueios para ouvir o que é necessário, aparecem as distorções e o clima de trabalho perde em comunicação e confiança, baixando o desempenho produtivo.

Moscovici (1997 p.34) chama a atenção para influência dos sentimentos no desempenho produtivo dos indivíduos no ambiente de trabalho. Segundo a autora, os sentimentos positivos de simpatia e atração favorecem o aumento da interação e cooperação, que resulta em maior produtividade; por outro lado, quando existe a presença de sentimentos negativos de antipatia e rejeição, ocorre uma baixa nas interações, a presença do afastamento é mais forte, existe redução da comunicação, levando a uma queda no desempenho das atividades e, conseqüentemente, uma perda em produtividade.

A observação desta autora sobre a influência dos sentimentos no desempenho dos indivíduos, remete ao comentário de Schutz (1978), quando faz referência ao Encontro. Para este autor, o "encontro é um método de relacionamento humano baseado em abertura e honestidade, consciência de si mesmo, responsabilidade por si mesmo, percepção alerta do corpo, atenção aos sentimentos e ênfase no aqui e agora" (p.11). Na sua definição, enfatiza a necessidade de conhecer-se para praticar a troca com o outro, estar atento para seus sentimentos e capacidades, que poderão beneficiar o desempenho individual e por conseqüência, o desempenho da equipe.

Percebe-se, com as considerações realizadas, que o desempenho de uma equipe está diretamente ligado ao relacionamento interpessoal, à forma como seus integrantes se relacionam. Quando o relacionamento interpessoal é harmonioso, permite a existência do trabalho cooperativo, as pessoas trabalham de fato em equipe, existe integração dos esforços, as energias são conjugadas, ocorre a sinergia, o resultado é maior que a soma das partes. Quando falta harmonia nestas relações, o clima é mais tenso, aparecem mais facilmente os conflitos, a energia se dissipa, o desempenho individual e grupal decai, ocorre uma perda produtiva de todos os integrantes.(MOSCOVICI, 1997) Neste caso, o relacionamento interpessoal em um ambiente de trabalho serve como indicador de clima para o ambiente.

Contudo, o relacionamento interpessoal positivo em um ambiente de trabalho também é fruto de outros fatores que estão presentes neste ambiente e da competência interpessoal das lideranças, que, de certa forma, pode proporcionar uma participação mais efetiva dos indivíduos nas equipes e maior integração entres estes.

Pode-se dizer que um relacionamento interpessoal harmonioso num ambiente de trabalho facilita o desenvolvimento da expressão criativa das equipes, visto que a criatividade, para se desenvolver, necessita de um contexto favorável à criação, contexto em que os indivíduos possam se sentir estimulados e valorizados, quando ocorre um clima de confiança e respeito, colaboração e ajuda mútua. Por outro lado, quando as relações

interpessoais provocam um clima de insegurança e falta de respeito, todo o ambiente de trabalho perde. E, por consequência, a criatividade deixa de aparecer e sede lugar para a mesmice. A falta de harmonia no relacionamento interpessoal dos integrantes de uma equipe gera a perda produtiva, podendo mesmo chegar à dissolução do grupo.

Percebe-se com estas considerações que tanto o relacionamento interpessoal influencia no ambiente de trabalho como os fatores deste ambiente influenciam nas relações interpessoais. Logo, a criatividade das equipes é resultado da qualidade das relações que permeiam o ambiente. Melhores relações, maior probabilidade de estímulos para expressão criativa, falta de harmonia nos relacionamentos, probabilidade de perda do potencial criativo.

Os conceitos apresentados neste capítulo servem de apoio para elaboração dos procedimentos metodológicos desta pesquisa. Lembrando que a compreensão de criatividade adotada neste trabalho é baseada na visão sistêmica de Csikszentmihalyi (1996), que a considera como resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sócio-cultural. O fato sinaliza a importância da cultura, do ambiente para criatividade. E, no caso deste estudo, dos fatores do ambiente de trabalho sobre a criatividade das equipes. Assim, na sequência, apresentam-se os passos que permitiram esta investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Antes de apresentar a metodologia norteadora deste estudo, percebe-se a necessidade de relatar, sumariamente, alguns motivos que levam a uma investigação científica, bem como o que pode ser considerado pesquisa.

O interesse pela pesquisa, pelo método científico, decorre da necessidade do homem em descobrir um pouco mais da sua existência e de diversos fatores que englobam seu ambiente. Interesse este que pode encontrar raízes nos questionamentos do filósofo grego Aristóteles, e que atinge maior expressão com o iluminismo do século XVII (HACHETTE, 2005).

Desta forma, a realização de uma pesquisa encontra sua origem no desejo de ampliar o conhecimento sobre um determinado tema, ou seja, na pura e simples satisfação pessoal de adquirir conhecimento e informações que podem contribuir para evolução da ciência. Um outro motivo tem relação com a questão prática, que procura conhecer melhor um referido assunto, para torná-lo mais eficiente ou eficaz. (GIL, 1991,p.10 e ANDRADE, 1998, p.102)

Andrade (1998, p.101) define que "pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos". A construção de uma pesquisa depende da formulação de alguns indicadores que servirão de guia para sua realização, ou seja, da utilização de um método capaz de atender as necessidades de tal estudo. Entendendo por método "o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos atos ou na procura da verdade" (RUIZ, 1995, p.137), que também é definido como um "conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento". (GIL, 1995,p.27)

Dessa forma, será apresentado, nesta etapa, a base teórica escolhida para subsidiar o método de trabalho condutor desta pesquisa, incluindo a caracterização da pesquisa, o tipo de estudo e seus participantes, a proposta de coleta de dados e sua análise.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Convém destacar que toda pesquisa apresenta um **referencial teórico**, ou seja, uma linha filosófica, ideológica, que conduz o pesquisador a compreender o estudo que realiza. Segundo Rauen (2002), o referencial teórico representa o pano de fundo que permite

identificar os vínculos entre a pesquisa e uma linha de pensamento. Contudo, vale lembrar que a classificação destes referenciais teóricos é variável, e existe grande diversidade na literatura de metodologia da pesquisa. Será utilizada a classificação apresentada por Rauen (2002), para definir o referencial teórico a ser adotado. Para este autor, os quadros teóricos podem ser classificados em positivismo, estruturalismo, sistemismo, dialética e fenomenologia.

Para atender aos propósitos da pesquisa, utilizou-se o referencial sistêmico, que considera o sistema superior às partes que o compõem, é a forma como elas se organizam que o distingue dos demais. A integração dos elementos que dele fazem parte é essencial para sua estabilidade, visto que a proposta é caracterizar a influência dos fatores do ambiente de trabalho na criatividade de equipes.

3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

O método de abordagem representa o fundamento lógico que conduz o trabalho, apresentando a base na qual a pesquisa está apoiada. Conforme Andrade (1998, p.111), os métodos de abordagem classificam-se em: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo e dialético. Para esta pesquisa, considera-se o método dialético o mais apropriado para o estudo dos fatores influentes na criatividade das equipes. Tal método tem foco no processo e pressupõe que tudo está em constante mudança. Vergara (2000, p.14) expõe que, dentro de um contexto, de alguma forma, as forças se atraem e se repelem, levando a uma superação da situação, ocasionando uma mudança. Neste método, os dados obtidos chegam através de observações, entrevistas, questionários não estruturados, histórias de vida ou de empresas, conteúdos de textos, enfim, tudo que permita reflexão sobre os processos e interações.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com relação aos **objetivos propostos** para realização desta pesquisa, pode-se referenciar as classificações de Gil (1991) e Andrade (1998), que identificam três classes possíveis de pesquisa, a saber:

Pesquisa exploratória - é, de certa forma, uma característica de todo trabalho científico. Busca maior familiaridade com o problema, na intenção de torná-lo mais explícito.

Tem por finalidade aprimorar idéias e levantar hipóteses sobre assuntos novos ou pouco explorados. Tipos mais comuns: pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

Pesquisa descritiva - procura obter informações e descrever características de uma população ou de um fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis. Segundo Gil (1991), algumas pesquisas descritivas procuram determinar também a natureza da relação existente entre as variáveis, o que as coloca próximas da explicativa; outras, porém, proporcionam uma nova visão do problema, aproximando-se mais das exploratórias. Caracterizada também por utilizar técnica padronizada de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Pesquisa explicativa - pretende explicar as razões de um fenômeno, identificando os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência deste. É considerado o tipo de pesquisa mais complexo, pois tenta explicar o porquê das coisas.

Logo, esta pesquisa pode ser considerada exploratório-descritiva, pois sua finalidade é o estudo dos diferentes fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade das equipes.

3.4 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS

Além dos métodos de abordagem, Rauen (2002), Vergara (2000) e Andrade (1998) enumeram os **métodos de procedimentos**, que representam as etapas mais concretas da investigação, priorizando o conhecimento mais específico do fenômeno estudado. Já Lakatos e Marconi (2000) comentam que o método de procedimento pressupõe uma atitude concreta em relação ao fenômeno e está limitado a um domínio particular. Na opinião destes dois autores, nas ciências sociais, é possível o uso de vários métodos concomitantemente. Entre os métodos de procedimentos, encontram-se: método histórico, método comparativo, método monográfico ou estudo de caso, método estatístico, método tipológico, método funcionalista. Vergara (2000) destaca outros, como: grounded theory, etnográfico, análise de conteúdo, técnica Delphi e método sistêmico.

Gil (2002) classifica em dez os métodos de procedimentos, são eles: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa *ex-post facto*, estudo de coorte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante. Segundo este autor, o método de procedimento corresponde ao delineamento da

pesquisa, que pode ser entendido como um plano detalhado e aprofundado do desenvolvimento da mesma, identificando seus procedimentos de coleta e análise de dados.

O delineamento desta pesquisa, ou seja, seu método de procedimento pode ser caracterizado pelo que Vergara (2005) chama de triangulação, que corresponde a uma "estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno" (p.257). Nesta pesquisa encontra-se o estudo de campo, que, para Gil (2002), tem por finalidade estudar a estrutura social, as interações de um grupo ou comunidade. As informações são obtidas por meio de observações diretas do grupo estudado e por meio de entrevistas, análise de documentos, fotos e outros que permitam aprofundar o conhecimento do que se pesquisa. O estudo de campo apresenta algumas características que o distinguem também do levantamento. Entre elas: a flexibilidade no seu planejamento, que permite reformulação de seus objetivos ao longo do processo de pesquisa; outra característica diz respeito à fidedignidade e a confiabilidade, pois normalmente é desenvolvido nos locais onde os fenômenos pesquisados ocorrem, em interação com o pesquisador; e, ainda, apresentam objetivos mais amplos que o levantamento. Além deste, outro procedimento utilizado diz respeito ao método comparativo, que, segundo Lakatos e Marconi (1992), considera o estudo das diferenças e semelhanças. Este método contribui para melhor compreensão do fenômeno estudado, permite analisar dados concretos, usando comparações que podem ser de grupos, de sociedade de iguais ou de diferentes. Ainda com relação ao método de procedimento, é possível citar, para análise dos questões referentes à definição de criatividade e equipe, a análise de conteúdo, que Vergara (2005) considera como uma técnica de tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um tema.

Assim, considerando os objetivos deste estudo, optou-se pelo estudo de campo e o método comparativo.

3.5 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Quanto à **abordagem do problema**, a característica deste estudo apresenta-se como predominantemente qualitativa, ou seja, tem por finalidade estudar os fenômenos a partir da percepção dos pesquisados, procurando realizar uma descrição mais próxima da situação pesquisada e do contexto desta.

Para Minayo (2002, p.21),

a abordagem qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais

profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalizações de variáveis.

Estas características subjetivas distinguem a abordagem qualitativa da quantitativa, que, por sua vez, prioriza a objetividade. Entretanto, uma não é o oposto da outra, mas sim complementares. A diferença entre elas está no foco, na leitura que realizam da realidade do estudo. Enquanto a quantitativa trabalha com o visível, o concreto, a qualitativa se propõe a ler e interpretar o significado do subjetivo.

Merrian (1998, p.7) e Rauen (2002, p.192) apresentam seis características da abordagem qualitativa:

- Compreensão do fenômeno pela perspectiva dos participantes e não do pesquisador;
- pesquisador é o instrumento primário da coleta de dados;
- Envolve, normalmente, a pesquisa de campo;
- Emprega estratégias indutivas;
- Tem foco no processo, significado e compreensão;
- pesquisador passa seu tempo, no ambiente natural do estudo, normalmente, apresenta intenso contato com os participantes.

Para complementar a distinção feita entre qualitativa e quantitativa, Merrian (1998, p.9) coloca em evidência alguns aspectos importantes desta diferença, que são apresentados no quadro nº 10.

Ponto de comparação	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Foco da pesquisa	Qualidade (natureza, essência)	Quantidade(Quanto, Quantos)
Linha filosófica	Fenomenologia, interacionismo simbólico	Positivismo, lógica empiricista
Métodos	Pesquisa de campo, etnográfica, naturalista, grounded Theory, construtivista	Experimental, empírica, estatística
Metas de investigação	Compreensão, descrição, descoberta, significado, formular hipóteses	Predição, controle, descrição, confirmação, testar hipóteses
Desenho característico	Flexível, envolvente, emergente	Predeterminado, estruturado
Amostra	Pequena, intencional, teórica	Grande, acaso, representativa
Coleta de dados	Pesquisador instrumento primordial, entrevistas, observações, documentos	Instrumentos inanimados (escalas, testes, questionários, levantamentos)
Modo de análise	Indutiva (pelo pesquisador)	Dedutiva (por métodos estatísticos)
Avaliação	Compreensiva, holística, expansiva, rica em detalhes	Precisa, numérica

Quadro 10: Características da Pesquisa Qualitativa e Quantitativa

Fonte: Merrian (1998, p.9) (adaptado autor)

Rauen (2002, p.189) chama a atenção para o fato que, em ciências humanas, o quê se pode obter são tendências e não leis determinísticas, nada pode ser considerado absoluto,

definitivo, mas aproximativo. A preocupação da abordagem qualitativa é compreender e explicar a dinâmica das relações sociais, que são depositárias de crenças, valores, atitudes e hábitos. (Minayo, 2002).

Com a realização da primeira etapa metodológica, definiu-se o referencial teórico como sistêmico, o método de abordagem como dialético, o estudo de campo como procedimento, caracterizou-se a pesquisa como exploratório-descritiva e de abordagem qualitativa. Com estas definições, pôde-se construir os critérios para escolha das organizações a serem pesquisadas e seus participantes.

3.6 CRITÉRIOS DA PESQUISA

Neste item serão apresentados os critérios escolhidos para realização da pesquisa, incluindo as organizações e as equipes entrevistadas.

3.6.1 Critérios para escolha das organizações a serem pesquisadas:

Na intenção de avaliar e comparar a influência, ou não, dos fatores do ambiente de trabalho na criatividade das equipes, pesquisaram-se três organizações com características diferenciadas:

- A. Uma primeira organização, caracterizada pelo uso da criatividade;
- B. Uma segunda, onde o uso da criatividade seria restrito;
- C. A terceira organização intermediária, onde a criatividade seria opcional;

Entretanto, as três organizações deveriam atender aos seguintes critérios:

1. Organizações reconhecidas legalmente;
2. Organizações de segmentos diferenciados;
3. Organizações que apresentem setores onde se trabalha em equipe;
4. Organizações em que o trabalho em equipe seja fundamental para alcance dos objetivos;
5. Organizações que demonstrem interesse em participar e contribuir com a pesquisa.

3.6.2 Critérios para escolha de equipes:

Baseados em Albuquerque e Puentes-Palacios (2004, p.371), conferiu-se:

1. Pequeno número de pessoas (máximo 10 por equipe);
2. Pessoas reunidas com o mesmo objetivo para realizar um trabalho compartilhado;
3. Trabalho de forma autônoma ou semi-autônoma;
4. Organização dos papéis e distribuição do trabalho;
5. Pessoas que se congregam em função da complementaridade das habilidades;
6. Demonstração de confiança entre si e sejam responsáveis pela conclusão do trabalho;
7. Apresentem vínculo interpessoal, sentimento de adesão e cultura comum;
8. Esforço e objetivo coletivo;

Ao iniciar a segunda etapa dos procedimentos metodológicos, buscou-se a questão norteadora da pesquisa, bem como os objetivos que se pretende atingir.

Questão central da pesquisa:

Caracterizar a influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade de equipes

Outras questões que a pesquisa deve responder:

1. Como as equipes se constituem nas organizações pesquisadas (como e por que elas se formam)? Que perfil possuem seus integrantes?
2. Como os integrantes das equipes definem trabalho em equipe? E como eles definem criatividade?
3. Que fatores psicossociais do ambiente de trabalho, das categorias estudadas, estão presentes nas organizações pesquisadas? E quais interferem na criatividade das equipes?
4. Que tipo de influência os fatores estudados exercem sobre a criatividade das equipes?
5. Que fatores psicossociais do ambiente de trabalho da categoria cultura organizacional e relacionamento interpessoal são considerados facilitadores e restritivos à criatividade das equipes?

3.6.3 Categorias pesquisadas

Com base na revisão de literatura referente aos fatores psicossociais do ambiente de trabalho que podem interferir na criatividade, conforme visto no quadro nº 02 (A,B,C e D) p. 57, optou-se por extrair duas categorias de fatores baseados nos trabalhos dos vários autores pesquisados. A primeira categoria, denominada cultura organizacional, é composta por onze fatores, a outra, chamada de relacionamento interpessoal, composta por nove fatores.

A cultura organizacional e o relacionamento interpessoal correspondem a categorias de fatores do ambiente de trabalho. Compreende-se por cultura organizacional um conjunto de crenças, normas, valores, códigos que indicam e norteiam os comportamentos a serem seguidos e os que são valorizados no seio da organização; é por meio da cultura organizacional que se expressa a visão da organização. Nesta categoria estão incluídos fatores como: valorização da iniciativa; liberdade para ação e autonomia; possibilidade de errar; controle do trabalho; centralização do poder; liderança participativa; recompensa a novas idéias; poucas informações; falta de apoio as novas idéias; incentivo ao treinamento e disponibilidade de recursos, que serão apresentados no quadro nº 11 da pág.104, com suas respectivas características.

Por relacionamento interpessoal pode-se compreender as relações e trocas entre os indivíduos. Dentre os fatores desta categoria, encontra-se: existência de cooperação e confiança entre colegas; compartilhamento de idéias entre colegas; presença de bom humor e brincadeiras; presença do espírito de equipe; comprometimento com a equipe; respeito e apoio ao colega; facilidade de comunicação; relacionamento interpessoal afetivo e interesses pessoais, conforme demonstrados no quadro nº 12 da pág. 105.

As categorias de fatores, cultura organizacional e relacionamento interpessoal foram escolhidas neste trabalho por apresentarem a possibilidade tanto de facilitar como inibir a expressão da criatividade. Nas categorias mencionadas, procurou-se associar fatores que estão presentes em organizações de todo tipo e que interfiram no trabalho em equipe.

Fatores da Categoria Cultura organizacional

Fatores	Descrição
Valorização da iniciativa	Ações da organização que valorizam as iniciativas dos indivíduos; Reconhecimento das iniciativas das pessoas.
Liberdade para ação e autonomia	Os indivíduos têm liberdade para agir frente a situações que envolvam seus trabalhos; a organização permite que seus integrantes tenham autonomia para decidir como executar o trabalho; apresentam responsabilidade em administrar o tempo e a forma de realização.
Possibilidade de errar	A organização admite que o indivíduo tem possibilidade de errar buscando realizar as atividades que englobam seu trabalho; o erro é percebido como uma forma de atingir a realização da atividade.
Controle de trabalho	Presença de ações que controlem a execução do trabalho; existência de controle na forma de fazer, na produção e na qualidade do que está sendo elaborado; pressão para cumprimento de prazos e atividades.
Centralização do poder	As ações realizadas pelas pessoas devem ser baseadas em ordens de lideranças; todas as ações e iniciativas devem passar pelo aval das lideranças; impossibilidade de fazer qualquer atividade sem o conhecimento dos superiores.
Liderança participativa	Participação e presença freqüente dos líderes para execução das atividades de trabalho; liderança cooperativa, que ajuda na elaboração do trabalho e busca possibilidades para que as pessoas possam realizar suas atividades em condições favoráveis.
Falta de apoio às novas idéias	Ausência de apoio quando do surgimento de idéias novas; organização não prioriza nem reconhece as novas idéias.
Poucas informações	Falta de informações para execução do trabalho; Insuficiência de informações; as informações não respondem adequadamente às necessidades das pessoas para que as mesmas possam realizar o trabalho; dificuldade de receber e repassar informações.
Recompensa às novas idéias	Reconhecimento de novas idéias sob forma de gratificações ou outros benefícios; recompensa como forma de estimular o processo de geração de idéias.
Incentivo ao treinamento	Possibilidade de realização de treinamento oferecido pela organização; ofertas de cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento voltados à atividade de trabalho. Capacitação das pessoas para execução das atividades solicitadas.
Disponibilidade de recursos	Recursos financeiros, equipamentos e materiais disponíveis para realização do trabalho; disponibilidade de material necessário para elaboração dos objetivos e outros que possam facilitar o uso da expressão criativa.

Quadro nº 11: Fatores da Categoria Cultura Organizacional

Fonte: o autor

Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal

Fatores	Descrição
Cooperação e confiança entre colegas	Presença de apoio e cooperação dos colegas para realizar as atividades; confiança nos colegas; cooperação e confiança entre colegas para cumprimento das atividades de trabalho.
Compartilhamento de idéias entre colegas	Possibilidade de dividir com os colegas as idéias que surgem sobre o trabalho;
Presença de bom humor e brincadeiras	Relacionamento interpessoal favorável a brincadeiras; presença de bom humor entre os colegas; clima de descontração, amizade e alegria;
Presença do espírito de equipe	Clima de colaboração e preocupação com a realização das atividades de trabalho. Sentimento de pertencimento entre as pessoas; valorização das responsabilidades do grupo.
Comprometimento com a equipe	Presença de pessoas comprometidas com o trabalho e com a equipe; responsabilidade com a elaboração das atividades e com os colegas;
Respeito e apoio aos colegas	Respeito e apoio aos colegas de trabalho para execução das atividades; Respeito e reconhecimento das individualidades; apoio necessário aos colegas para aparecimento de novas idéias, para novas formas de realização da tarefa.
Facilidade de comunicação	Possibilidades de questionamentos, diálogos freqüentes entre colegas e lideranças; informações suficientes para realização das atividades.
Relacionamento interpessoal afetivo	Clima de amizade, companheirismo e respeito entre os colegas.
Interesses pessoais	Interesses pessoais mais fortes que os interesses do grupo; interesses pessoais frente à realização das atividades; conclusão das tarefas mediante as necessidades e interesses pessoais.

Quadro nº12:Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal

Fonte: o autor

3.7 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Considerando os propósitos deste estudo, optou-se por pesquisar diferentes equipes em três organizações, utilizando-se, para tanto, amostras não probabilísticas, visto que não é possível entrevistar todos os integrantes das organizações escolhidas, e de tipo intencional, pois as equipes foram selecionadas conforme os critérios estabelecidos anteriormente.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa correspondem aos integrantes das equipes pesquisadas nas três organizações, totalizando trinta sujeitos envolvidos.

Organização A - Protegidos da Princesa

Na organização - Protegidos da Princesa, totalizaram doze entrevistados, divididos em três equipes, sendo oito aderecistas, que formavam duas equipes, uma, com cinco integrantes, responsável pela montagem de duzentas e oitenta fantasias e outra com três integrantes, responsável pela elaboração de cento e oitenta fantasias; a terceira equipe entrevistada foi a comissão de carnaval, composta por quatro pessoas. Conforme os dados obtidos, os entrevistados possuem idades entre dezesseis e cinquenta anos, perfazendo uma média de trinta e um anos; quatro possuem o ensino fundamental, dois, ensino superior e o restante, o ensino médio. Quanto ao estado civil, dividiram-se em solteiros e casados na mesma proporção. Com relação ao gênero, sete eram femininos e cinco masculinos. Dentre os entrevistados, oito apresentavam de dois a dez anos de participação na escola e o restante de vinte e um a trinta e cinco anos. Todos os participantes são de Florianópolis.

Também foi realizada uma entrevista com o atual presidente da escola, que contribuiu com dados relacionados à história, aos valores, ao funcionamento e os recursos.

Os pesquisados nesta organização receberam as seguintes nomenclaturas:

Comissão de carnaval - EQCC, EQCC1, EQCC2, EQCC3, EQCC4;

Equipe da ala 20 - EQ201, EQ202, EQ203, EQ204, EQ205;

Equipe da ala 19 - EQ191, EQ192, EQ193;

Organização B - Destacamento e controle do espaço aéreo de Florianópolis - DTCEA/FL

Nesta organização, foram entrevistados nove indivíduos, cinco do setor de controle de aproximação (APP), dois da torre de controle, um da estação meteorológica de superfície (EMS) e o chefe de controle de tráfego aéreo, constituindo uma equipe do controle de aproximação e outra do destacamento de controle do espaço aéreo.

Quanto ao perfil, os entrevistados possuem idades entre vinte e um e quarenta e um anos, com uma média de idade de trinta e quatro anos. Dos nove entrevistados, apenas um era do gênero feminino, sete eram casados, um solteiro e outro com união estável. Com relação à formação escolar, três apresentam graduação completa, quatro estão cursando a graduação, um possui pós-graduação e outro o ensino médio. Três possuem até dez anos de

participação na força aérea e os outros seis de dezoito a vinte e dois anos. Dentre os entrevistados, quatro possuem menos de cinco anos de trabalho no DTCEA, dois dez anos, os outros três de treze a vinte anos. Todos os integrantes entrevistados não são catarinenses: três são do Rio de Janeiro, três do Rio Grande do Sul e os outros três de MS, SP e PA.

Nesta organização, os entrevistados receberam a seguinte identificação:

Controle de tráfego aéreo - EQAPP, EQAPP1, EQAPP2, EQAPP3, EQAPP4,
EQAPP5

Torre de controle - EQTC1, EQTC2, EQTC3.

Organização C - Indústria Cerâmica Portobello S.A.

Na Portobello, as entrevistas foram realizadas com a equipe de gerentes da área industrial e a diretora responsável pela mesma. Dentre os gerentes, três eram responsáveis por oito unidades de produção industrial, um gerente da qualidade, um gerente de planejamento de produção, um gerente técnico e de mineração, um gerente de apoio da área de equipamentos e mudança, constituindo, assim, oito entrevistas.

Todos os gerentes entrevistados são do gênero masculino, e a diretora, do gênero feminino, sete casados e um divorciado, com idades entre trinta e nove e cinquenta e sete anos, apresentando quarenta e seis anos como média de idade. Quanto à formação, um apresenta nível técnico e os outros sete são graduados, dentre os quais um com mestrado e outro com doutorado. Três apresentam de vinte quatro a vinte sete anos de trabalho na Portobello, um, quatorze anos, outro, seis anos e os outros três, até três anos. Dentre os entrevistados, apenas três não são do Estado de Santa Catarina.

Para análise dos dados deste trabalho procurou-se identificar os entrevistados com os seguintes códigos:

Diretoria industrial e equipe de gerentes: EPBG1, EPBG2, EPBG3, EPBG4, EPBG5,
EPBG6, EPBG7, EPBG8.

3.7.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa

Dados	Org. A	Org. B	Org. C	GERAL
Gênero:				
Masculino	6	8	7	21
Feminino	7	1	1	9
Idade média	31 anos	34 anos	46 anos	37 anos
Estado civil:				
Solteiro(a)	6	1		7
Casado(a)	7	7	7	21
Divorciado (a)			1	1
Outros		1		1
Formação escolar:				
Fundamental	4			4
Médio	7	5		12
Técnico			1	1
Graduação	2	3	5	10
Pós-graduação		1	2	3
Tempo de Organiz.:				
0 - 5	6	2	3	11
6 - 10	2	1	1	4
11 - 15			1	1
16 - 20		3		3
21 - 25	2	3	1	6
26 - 30	2		2	4
31 - 35	1			1

Quadro nº 13: Perfil dos pesquisados

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme os resultados apresentados no quadro nº 13, percebe-se que 70% dos pesquisados são do gênero masculino, a mesma proporção se repete para o estado civil, onde 70% são casados. Os entrevistados apresentam uma média de idade de trinta e sete anos e no que diz respeito à formação escolar, 40% apresentam nível médio e, 33%, a graduação. Com relação ao tempo de organização, 36% deles possuem até cinco anos de trabalho na organização.

Participaram deste estudo, seis equipes, perfazendo um total de trinta indivíduos nas três organizações. Conforme demonstrado no quadro de n.º14, temos o número de entrevistados e o tipo de instrumento utilizado para obtenção das informações.

EQUIPE	Formulário	Entrevista Semi-estruturada	Total
PROTEGIDOS DA PRINCESA			
Comissão de carnaval (4 pessoas)	3	1	
Ala 20 (5 pessoas)	5		
Ala 19 (3 pessoas)	2	1	
Presidente		1	
Total	10	3	13
DTCEA/FL			
Torre de Controle	2		
Controle de tráfego aéreo	5		
Est. Meteorológica	1		
Chefia tráfego aéreo		1	
Total	8	1	9
PORTOBELLO			
Direção industrial		1	
Gerentes produção industrial	7		
Total	7	1	8
TOTAL GERAL ENTREVISTADOS	25	5	30

Quadro nº14: Entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

3.8 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para realização deste trabalho, utilizaram-se três tipos de instrumentos de coleta de dados. Num primeiro momento, foi utilizado um formulário, que, segundo Cervo e Bervian (1996), é uma lista informal, que registra dados de observações, interrogações, preenchidas pelo próprio pesquisador. Tal técnica permite uma uniformidade na interpretação e coleta dos dados, podendo ser utilizada com indivíduos de diferentes níveis de escolaridade, já que o preenchimento das respostas fica sob responsabilidade do investigador.

Por esta razão, o formulário representa um instrumento informal para recolher as informações desejadas sobre o assunto em questão. Desta forma, o presente estudo utilizou-se do formulário (conforme apêndice B), para obter os dados dos integrantes das equipes selecionadas.

O segundo instrumento utilizado foi a entrevista semi-estuturada, com o objetivo de aprofundar e enriquecer as informações sobre o estudo dos fatores influentes na criatividade e conhecer mais sobre a organização.

Os tipos de entrevista diferenciam-se pela forma como são conduzidas. Gil (1995) identifica quatro tipos, que vai do não estruturado ao estruturado, a saber: informal, que

trabalha apenas com o objetivo básico e procura a visão geral do entrevistado; focalizada, pouco estruturada e procura manter o foco do assunto; por pautas, segue uma pauta prévia de assuntos e procura explorar o discurso dos entrevistados e, por fim, a estruturada, que possui uma relação de perguntas iguais para todos os entrevistados.

A técnica da entrevista é um procedimento usual em pesquisa qualitativa, para recolher informações tanto objetivas como subjetivas dos indivíduos, conforme descrito por Vergara (2000) e Minayo (2002), que define a entrevista semi-estruturada, semelhante à entrevista por pautas, pois parte de uma lista padronizada e pode acrescentar outras perguntas conforme a necessidade de aprofundar o conteúdo. Por este motivo, optou-se neste trabalho pela entrevista semi-estruturada, objetivando explorar mais as informações fornecidas pelos entrevistados.

A terceira técnica utilizada neste estudo para obter informações e aprofundar a pesquisa foi a da observação, que permite extrair as sutilezas do contexto pesquisado, ou seja, o lado subjetivo, importante para compreensão da cultura organizacional.

Triviños (1995, p.153 Apud ZAPELINI, 2001) assim define esta técnica:

Observar, naturalmente, não é simplesmente olhar. Observar é destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais, etc.) algo especificamente, prestando por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho, etc.) Observar um fenômeno social significa, em primeiro lugar, que determinado evento social, simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto para que, em sua dimensão singular, seja estudado em seus atos, atividades, significados, relações, etc.

A observação enquanto técnica também apresenta sua dificuldade e necessita de alguns marcos que servem de guia para o alcance das informações desejadas. Por esta razão, elaborou-se um roteiro (apêndice D) que serviu de guia para observação sistemática, contudo deve-se considerar que outros dados podem ser complementados pela observação assistemática e pesquisa documental.

3.9 COLETA DE INFORMAÇÕES

As informações coletadas para este estudo são provenientes de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas realizadas por formulários e entrevistas semi-estruturadas; os secundários, por observações, pesquisas nos sites das organizações e outros documentos disponibilizados.

Na organização A - Protegidos da Princesa - as informações foram coletadas no período de 23/02/06 a 22/03/06, com treze pessoas, mediante entrevistas individuais, que levaram aproximadamente sessenta minutos. As entrevistas não foram gravadas para evitar o constrangimento dos entrevistados, de forma que os dados foram registrados por escrito pela pesquisadora.

No DTCEA/FL, a coleta de informações com os nove entrevistados, ocorreu no período de 06/04/06 a 12/04/06. O tempo de cada entrevista foi variável, levando de quarenta minutos a uma hora e meia. Adotou-se o mesmo procedimento da organização A para registro dos dados.

Na terceira organização, a Cerâmica Portobello S.A., as entrevistas levaram aproximadamente sessenta minutos cada e ocorreram no dia 24/05/06, com todos os participantes. O procedimento de registro das informações ocorreu como nas organizações anteriores.

Utilizou-se o formulário (apêndice B) como um roteiro e as entrevistas semi-estruturadas para obtenção das informações sobre criatividade e equipe. Procurou-se, no início das entrevistas, informar aos entrevistados sobre o propósito do estudo e esclarecer possíveis dúvidas dos mesmos. Durante o processo de coleta das informações, teve-se o cuidado de exemplificar os fatores questionados, para que não houvesse falta de compreensão dos mesmos.

3.10 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Organização A - Escola de Samba Protegidos da Princesa

Para realizar a caracterização da organização A, aqui representada pela Escola de Samba Protegidos da Princesa, utilizaram-se dados do site da escola, www.protegidosdaprincesa.ig3.net, bem como informações obtidas nas entrevistas com o presidente da Escola e outros integrantes da comissão de carnaval.

A Escola de Samba Protegidos da Princesa é a mais antiga de Florianópolis, tem hoje cinquenta e sete anos. Foi fundada em 18 de outubro de 1948, por moradores do morro da Caixa e marinheiros recém - chegados a Florianópolis. No grupo de fundadores, participaram Boaventura Libâneo da Silva, Walmor Nascimento, Benjamin João Pereira, o "Sampa", Irio Rosa, Valdir Tábuas e Sílvio Serafim da Luz.

No primeiro desfile, em 1949, a Escola contou com a presença de aproximadamente trinta participantes, incluindo integrantes do bloco Narciso e Dião. Com o crescimento da cidade e a valorização do carnaval, a Escola foi ampliando sua organização e agregando novos integrantes.

A Escola participou de cinquenta e quatro carnavais e obteve vinte quatro títulos de primeiro lugar. Durante os anos de 1989 a 1991 não houve desfile de escola de samba em Florianópolis. O último carnaval conquistado foi em 2002, com o enredo O Guarani, de Carlos Gomes - A ópera na Avenida.

Para seu funcionamento, a Escola conta com a participação de um conselho deliberativo, um conselho fiscal, diretoria executiva, diretores de departamentos, velha guarda, grêmio feminino e gerência do carnaval, também chamada de comissão do carnaval, conforme especificado no quadro nº 15.

DIRETORIA DA ESCOLA	FUNÇÕES
Conselho deliberativo (2 integrantes)	Presidente do conselho deliberativo Vice - presidente do conselho deliberativo
Conselho fiscal (2 integrantes)	Conselheiro fiscal
Diretoria executiva (5 integrantes)	Presidente Vice-presidente Secretária Coordenadora financeira Departamento financeiro
Diretores (11 integrantes)	Departamento de patrimônio (2) Departamento de promoções e eventos (5) Departamento jurídico (1) Departamento social, cultural e esportivo(2) Departamento de marketing (1)
Velha guarda	Presidente Vice-presidente
Grêmio feminino	Presidente Vice- presidente
Gerência do carnaval (comissão 4 integrantes)	Coordenador financeiro Coordenador de compras e contratação Coordenador de adrecistas Coordenador de planejamento e logística.

Quadro nº 15: Quadro Funcional Organização A
Fonte: Site de escola

A diretoria da Escola é escolhida a cada dois anos e a comissão de carnaval por um ano, podendo ser reeleita. A respectiva comissão tem por finalidade planejar e executar o carnaval, realizando contratação de pessoas para produção das fantasias, compras e organização do desfile. O planejamento do carnaval inicia normalmente nos meses de março e abril, onde é feito o estudo e a escolha do enredo. Nos meses de maio e junho, ocorre o desenvolvimento dos figurinos, fantasias e carros alegóricos. Em julho, acontece o

lançamento do enredo para imprensa e demais envolvidos. No mês seguinte, apresenta-se o figurino da escola e acontece a divulgação para o concurso de samba-enredo, que pode ser preparado durante dois meses, até o momento do aniversário da escola em outubro, onde o samba escolhido é divulgado. Nestes dois meses, setembro e outubro, também inicia-se a preparação dos carros alegóricos. No mês de novembro, ocorre a gravação do samba e iniciam-se as contratações de adrecistas, costureiras, armeiros (responsáveis pela estrutura de metal das fantasias) para elaboração das fantasias, que normalmente são produzidas de dezembro até a semana do carnaval.

Para preparação do carnaval de 2006, a escola contou com a mão de obra de oitenta pessoas, distribuídas em coordenadores de ala, adrecistas, comissão de bateria, intérprete, costureiras e armeiros. A Escola conta ainda com a participação de uma bateria de cento e cinquenta integrantes. Um grêmio feminino com trinta e cinco componentes, a velha guarda e a ala das baianas, respectivamente com setenta e sessenta componentes. Ao todo, aproximadamente trinta equipes foram formadas para estruturar o evento.

Neste último carnaval, a Escola foi para passarela com 2950 componentes, distribuídos em vinte e quatro alas, que contavam os cem anos de história do Colégio Catarinense.

Com relação à estrutura física, a Escola possui um barracão no bairro do Itacorubi, onde são montados os carros alegóricos, as fantasias normalmente são montadas na Escola Municipal Governador Celso Ramos, na Prainha, ou em outra escola do município, cedida para preparo dos figurinos. Neste local, as salas de aula servem de salas de montagem das fantasias, o mesmo ocorre no ginásio da escola Celso Ramos, que é dividido por mesas. Cada mesa corresponde a uma equipe de montagem, ou seja, a preparação de uma ala. Como a montagem das fantasias acontece no período de verão, o calor neste ambiente é bastante intenso, o que faz com que várias equipes trabalhem mais no período noturno, pois no ginásio a ventilação é pouca e, durante o dia, é muito quente.

A secretaria da Escola ainda não tem uma sede fixa e por esta razão, no período próximo ao carnaval, aluga-se um espaço destinado a este fim, servindo para venda de fantasias e outros contatos com a Escola.

Quanto à situação financeira, este parece ser o lado sensível da Escola, que depende de verbas da Prefeitura para planejar e realizar o carnaval. Durante o ano, procuram-se parcerias, organizam-se eventos, como bingos, noites dançantes e outros, na intenção de aumentar suas verbas para preparação do desfile.

Organização B - Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Florianópolis - DTCEA/ FL

O texto apresentado a seguir baseou-se nas informações contidas no site www.cinda2ta2.com.br e na entrevista realizada com a chefia de Controle do tráfego aéreo.

Desde de 1923, com a existência da Base Aérea de Florianópolis, os militares da aeronáutica dedicam-se às atividades de proteção aos vôos, apoiando-os a partir do solo. Somente após a 2ª Grande Guerra, em 1945, foi construída a primeira Torre de Controle na área de Florianópolis. Cinco anos depois, com a construção do atual aeroporto Hercílio Luz, foi instalado o núcleo de proteção ao vôo. Dezoito anos mais tarde, em 1968, construiu-se junto ao aeroporto uma Torre de Controle de concreto, que ainda existe hoje ao lado direito do aeroporto, a qual iniciou sua ocupação em 1970. O núcleo de Proteção ao vôo foi ativado a nível de destacamento em 1979 e, desde 14 de outubro de 1988, passou a funcionar em suas atuais instalações, num prédio que ocupa aproximadamente 930 m², representando 11% da área do aeroporto, localizado na lateral esquerda do mesmo.

O Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Florianópolis - DTCEA/ FL é ligado ao Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo - CINDACTA 2, que presta apoio operacional e ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo - DECEA nacional, sob comando da aeronáutica, relacionado diretamente com o ministério da defesa.

O DTCEA/FL tem por missão controlar o espaço aéreo na área sob sua jurisdição; prestar informações meteorológicas e aeronáuticas; veicular mensagens rádio e prestar manutenção dos equipamentos eletroeletrônicos que constituem os auxílios à navegação aérea e de aproximação e pouso, das pistas do Aeroporto Internacional Hercílio Luz.

Conforme descrito por Dittberner (2001, p.3), o sistema de proteção ao vôo garante a segurança das aeronaves através da comunicação bilateral entre controlador de vôo e piloto. É de vital importância para a aviação, pois asseguram o deslocamento e a movimentação das aeronaves em suas rotas e em seus níveis de cruzeiro (que corresponde a uma altitude variável - no caso das aeronaves domésticas, pode ficar entre nove e onze mil metros de altitude).

Em Florianópolis, o DTCEA conta com o trabalho e a especialidade de aproximadamente cento e quarenta militares da força aérea, divididos em três sistemas especializados, o Controle do tráfego aéreo, o sistema de meteorologia e o sistema de manutenção.

O ambiente do Controle do tráfego aéreo é formado pela sala de controle de aproximação APP, que conta com equipamentos de radar destinados a observar e transmitir informações sobre a localização das aeronaves. Neste espaço, o trabalho é desenvolvido por equipes constituídas de três a quatro operadores e um supervisor, que alternam-se em três turnos distintos: de 7 às 14 horas, de 14 às 21 horas e de 21 às 7 horas. As equipes trabalham com escalas pré- estabelecidas com alternância de horários. Quinze minutos antes do horário das trocas de turno é realizado o *briefing*, ou seja, a passagem de informações de um turno para outro, a equipe que finaliza o turno repassa as informações necessárias, que ocorreram no período de serviço, à equipe que assumirá o próximo turno. Participam do *briefing* os supervisores da APP, um representante da meteorologia e um da torre de Controle. Além do *briefing*, também é feito o relato das informações, num livro de registros pelo supervisor. Cada equipe apresenta uma denominação diferenciada, a saber: Alfa, Bravo, Charlie, Delta e Eco, que facilita a comunicação com as aeronaves e a Torre de Controle. A sala da APP é ampla, limpa e climatizada, possui isolamento acústico e não apresenta iluminação natural. O ambiente possui computadores, radar, telefones, mapas com aerovias e outros materiais disponíveis e necessários para a realização da atividade. Possui também um quadro de comunicação e um local reservado para descanso.

O outro ambiente que faz parte do controle de tráfego aéreo é a Torre de Controle, que se localiza na parte superior do prédio, uma sala ampla e clara, com boa visibilidade, podem-se avistar as pistas de pouso, o relevo em torno do aeroporto até as pontes da cidade de Florianópolis. Neste espaço, trabalham os controladores de voo, que controlam as aeronaves que estão em movimento no pátio e os vôos que apresentam distâncias próximas de 9km.

Além destes dois ambientes, o controle do tráfego aéreo em Florianópolis, conforme especifica Dittberner (2001), conta também com informações meteorológicas fornecidas por meteorologistas do sistema de proteção ao voo, que as emitem de meia em meia hora. Os meteorologistas também possuem um espaço informatizado que auxiliam no repasse das informações. O sistema de meteorologia do DTCEA é composto pelo centro meteorológico de altitude (CMA), pela estação meteorológica de superfície (EMS) e pela estação meteorológica de altitude (EMA).

As observações do tempo presente são enviadas aos controladores e disponibilizadas mundialmente através de uma rede de informações meteorológicas. Fazem parte destas informações a hora de observação (hora

de Greenwich), a direção e intensidade do vento, a visibilidade, o tipo e a quantidade de nuvens, bem como a altura destas em relação à altitude do aeródromo, ocorrência de chuva e sua intensidade, temperatura local, ponto de orvalho e pressão atmosférica. (DITTBERNER, 2001 p.4)

O DTCEA/FL conta ainda com a Oficina local especializada (OLE), que tem por finalidade realizar a manutenção dos auxílios de navegação, que inclui: os sistemas de pouso por instrumentos (ILS), rádio farol não direcional (NDB), rádio farol onidirecional (VOR), os equipamentos meteorológicos, os radares, a parte elétrico-eletrônica e informática.

O controle de tráfego aéreo, no DTCEA/FL, é responsável no momento por uma média de noventa pousos e decolagens diários, que nos últimos doze meses chegou a atingir uma média mensal de 2.800 pousos e decolagens. Cabe ressaltar que o tráfego aéreo no Aeroporto Internacional Hercílio Luz é sazonal, apresentando uma frequência mais intensa no verão e nos feriados. O fluxo de aeronaves neste aeroporto é o terceiro da região sul, vindo após Curitiba e Porto Alegre.

O corpo funcional do DTCEA/FL pôde ser representado no quadro nº 16.

DTCEA Comando Major Aviador	Destacamento de Controle do Espaço Aéreo
Chefia de Controle do Tráfego Aéreo Capitão	APP - Controle de Aproximação (24 pessoas) 5 equipes
	Torre de Controle (12 pessoas) 5 equipes
	AIS - Informações Aeronáuticas (6 pessoas)
	ADJ - Secretaria de Tráfego Aéreo - (6 pessoas)
Chefia da Meteorologia Tenente	CMA - Centro Meteorológico de Altitude (6 pessoas)
	EMS - Estação Meteorológica de Superfície (6 pessoas)
	EMA - Estação Meteorológica de Altitude (6 pessoas)
	ADJ - Adjunto do Centro Meteorológico (1 pessoa)
Chefia de Manutenção Capitão	OLE - Oficina Local Especializada (18 pessoas)
	ADJ - Adjunto da Oficina Local Especializada (1 pessoa)

Quadro nº 16: Corpo Funcional da Organização B
Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Quanto à formação, os controladores de tráfego aéreo realizam um curso de um ano e meio, onde é possível optar pelo trabalho na torre de controle, que demanda mais um estágio de, no mínimo, 90 horas, ou, para os controles de aproximação APP, que implica na

realização de mais um curso de três meses de operação radar, com estágio de 180 horas. Em ambos os casos, o candidato deve ter aprovação do conselho operacional regulamentar, que confere um certificado de habilitação técnica, adicional exame de saúde anual, incluindo psiquiatria.

Para as chefias responsáveis pelo trabalho das equipes, é proporcionado um treinamento com cursos de gerenciamento de Recursos Humanos e TRM (*team relation management*), destinados a prepará-los para o trabalho em equipe.

No DTCEA/FL, o trabalho em equipe foi iniciado há aproximadamente dois anos, em função do aumento do número de efetivos e aumento da carga de trabalho, atendendo, assim, as necessidades da organização, que já previa este tipo de configuração como forma de trabalho.

Neste período, então, a chefia de controle do tráfego aéreo e os adjuntos definiram alguns critérios para estruturação das equipes, dentre os quais pode-se destacar: o número de componentes, que pode variar de três a cinco integrantes por equipe, conhecimento de inglês, misto de antiguidade, que se refere ao tempo de serviço, indivíduos com médio e pouco tempo de serviço, características de personalidade e tempo de experiência na área. Além destes critérios, procurou-se identificar pessoas com iniciativa, boa audição e dicção, disciplina, responsabilidade, conhecimento de inglês e/ou facilidade para aprendê-lo, equilíbrio emocional e consciência de trabalho em equipe.

Na prática, as equipes trabalham com a filosofia de supervisão e responsabilidade solidária, ou seja, existe um supervisor responsável pela equipe, mas tudo é realizado em conjunto, todos são responsáveis pelo que fazem. O supervisor distribui os horários de trabalho, mas não as funções. Os operadores têm responsabilidade e preparo para fazer as atividades e só recorrem ao supervisor quando necessário. Existe um clima de amizade, confiança e solidariedade entre os colegas, que é reforçado pelas atividades sociais, como torneio de futebol, churrasco, comemoração de aniversários, que são organizadas pela chefia e adjuntos. Outra forma de integração ocorre com as reuniões operacionais com os supervisores de equipe, os adjuntos da sessão e os controladores mais experientes.

Neste ambiente, valoriza-se o comprometimento com o serviço e prevalece a cooperação. Procura-se valorizar o trabalho desenvolvido pelas equipes, bem como as novas idéias, através de discussões das mesmas e tentativa de aplicação após estudo e avaliação. Entretanto, a organização não possui nenhum tipo de estímulo ao desenvolvimento da criatividade; porém acredita-se que o fato de não haver bloqueios já facilita. Da mesma forma, a receptividade da chefia para ouvir as novas idéias pode contribuir como estímulo.

Organização C - Indústria Cerâmica Portobello S.A.

A caracterização desta organização utilizou elementos do site da empresa www.portobello.com.br, do catálogo distribuído aos funcionários, intitulado: Sinta-se em casa (PORTOBELLO, 2005), elaborado pelo setor de Recursos Humanos da organização, de informações obtidas durante a visita à empresa e na entrevista com a direção industrial.

Em 1944, na cidade de São João Batista - SC nasce o grupo Portobello, que na época instala a Usina de Açúcar Tijucas - USATI S/A, com objetivo de produzir açúcar branco. Mais tarde, com o desenvolvimento e crescimento da indústria na região, o grupo opta por expandir e diversificar suas atividades. E, desta forma, investe no setor cerâmico e inicia a construção da Cerâmica Portobello, em 1977, na cidade de Tijucas - SC. Além dos revestimentos cerâmicos, o grupo atua também com argamassas e rejuntas, logística, construção civil e projetos especiais.

Em 16 de junho de 1979, inicia a produção da empresa, que nasce com a idéia de inovação tecnológica, para diferenciar-se no mercado nacional e ser competitiva na esfera internacional.

Num primeiro momento, sua produção inicial era destinada ao mercado interno e seu principal produto era um piso esmaltado conhecido como "verdão". A fábrica possuía apenas uma unidade fabril, a Portobello I. Em 1980 contava com duzentos e cinquenta colaboradores e, um ano depois, iniciava suas exportações e abria a primeira filial em São Paulo. A empresa continua em expansão no mercado nacional e internacional, o que a leva a ampliar seu quadro de colaboradores que, em 1983, passa para seiscentos e vinte e quatro. Neste mesmo ano, a empresa participa da primeira Feira Internacional de Cerâmica, no Panamá. No ano seguinte, 1984, lança a linha de pisos Carga Pesada, como mais um diferencial competitivo no mercado nacional e internacional. O Carga Pesada foi elaborado com a descoberta de novas matérias primas e pesquisas do segmento cerâmico. Buscava-se um piso esteticamente atraente, de fácil limpeza e capaz de suportar grandes cargas. O lançamento desta linha de pisos gotejados coloca-se como o primeiro do Brasil e um dos primeiros na esfera internacional, exigindo um intensivo trabalho de marketing para divulgação deste produto. Neste mesmo ano, cria-se o CCQ - Círculo de Controle da Qualidade.

Em 1987, inicia a ampliação de seu parque fabril, com a construção da PBII, que se caracteriza por apresentar a tecnologia mais moderna do mercado mundial da época. Pouco

tempo depois, inaugura-se a PBIII, fazendo com que a produção aumente para 1 milhão m²/mês. Inicia-se neste período a parceria com o Senai , oferecendo cursos Técnicos de Ceramistas e Aprendizagem Industrial Mecânica.

Um ano depois, a empresa faz sua primeira participação em uma das feiras mais importantes do mundo cerâmico, a Feira de Bologna, na Itália. Neste mesmo ano, inaugura na fábrica seu *showroom* e o número de colaboradores ultrapassa mil funcionários.

No ano de 1989, cria-se o departamento técnico e, no ano seguinte, a Portobello América, localizada no estado de Delaware, a empresa destina-se à distribuição e venda dos produtos para América do Norte. Atualmente, a Portobello América conta com cinco escritórios e depósitos regionais, em diferentes regiões dos EUA. Ainda no ano de 1990, a empresa abre doze filiais em diversos estados brasileiros.

Em 1992, a parceria com a empresa italiana Graniti Fiandre a coloca como pioneira na comercialização do porcelanato no Brasil. Pioneira também na tecnologia Belpoint, que coloca pontos de plástico para unir peças 10X10.

Continuando com o lema de inovação tecnológica, a empresa lança no ano de 1993, a primeira linha rústica do mercado brasileiro. Neste mesmo ano, a Portobello aperfeiçoa a estação de tratamento de água, existente desde o início da empresa. Todos os resíduos são separados e reaproveitados, e a água é purificada.

No ano seguinte, em 1994, a Portobello inaugura seu escritório administrativo e instala as fábricas de argamassa, peças especiais, terceira queima e monoporosa, levando sua produção para 1,25 milhão m²/mês e quadro funcional para 1.269 colaboradores. Conquista neste mesmo ano a ISO 9002.

Um ano depois, a produção atinge 1,5 milhão m²/mês, com a produção de grandes formatos gres. Dois anos depois, em 1997, ocorre a instalação da unidade de polimento de Porcelanato, inicia sua operação com atendimento local no Mercosul e ganha o Prêmio Catarinense de Design.

Em 1998, o número de colaboradores chega a 1.444 e o portfólio de produtos atinge a variedade de mil produtos. Inicia-se o sistema de franquias Portobello Shop, ou seja, lojas que apresentam produtos diferenciados com a marca Portobello. Atualmente, são mais de sessenta lojas em todo Brasil.

No ano de 2000, a Portobello passa a utilizar o gás natural e inicia a produção na fábrica Porcelanato, produzindo os primeiros Porcelanatos Portobello. Em 2001, a empresa destaca-se na região por sua Ação Social para comunidade local. Atinge, neste ano, 1.512

colaboradores e gera 5.600 empregos indiretos. No ano seguinte, 2002, conquista a ISO 9001/2000.

Em 2003, a empresa implanta o gás natural em todo parque fabril, que apresenta 205 mil m² de área construída, instalado em uma área de 500 mil m², sendo considerado a maior indústria cerâmica da América Latina concentrada em um mesmo local.

No ano seguinte, 2004, 70% da produção da empresa é destinada ao mercado nacional e 30% para exportação, que atende a mais de sessenta e cinco países nos cinco continentes. Por este motivo, a localização da empresa pode ser considerada privilegiada, pois encontra-se próximo, dos portos de Itajaí e São Francisco do Sul, bem como dos aeroportos de Navegantes e Florianópolis.

Hoje a produção da Portobello vai além dos pisos cerâmicos. As unidades fabris produzem revestimentos monoporosa, porcelanato, terceira queima, rodapés, cantoneiras, argamassa, rejuntas e outras peças especiais.

A empresa tem como missão "Ajudar a construir um ambiente em que se viva melhor, provendo produtos e serviços de revestimento cerâmico e porcelânico". Sua visão é "Ser reconhecido como líder brasileiro em soluções inovadoras e em excelência comercial, no segmento de revestimentos cerâmicos e porcelânicos e serviços associados". Dentre os valores organizacionais, destaca-se: Inovação, Qualidade, Integridade, Lucratividade, Internacionalidade e Cliente/Consumidor.

A Cerâmica Portobello emprega atualmente 1.650 colaboradores, distribuídos em diferentes setores, incluindo parque fabril e administração, conforme pode ser observado no organograma da empresa, na página 114. Cabe aqui uma breve observação com relação à estrutura organizacional. No momento, a empresa está migrando da cultura departamental para um processo de equipe, valorizando o coletivo, será iniciado um treinamento para o trabalho em equipe.

Conforme citado no livreto "Sinta-se em casa" (2005), a empresa proporciona diversos benefícios aos seus colaboradores, bem como oferece programas especiais, que recompensam o colaborador. Dentre estes, pode-se destacar o BIP - Boas Idéias Portobello, que consiste em um programa de melhorias contínuas da empresa, onde todos os colaboradores (com exceção de diretores, chefes, funcionários terceirizados e gerentes) podem participar oferecendo idéias e soluções para o trabalho e o ambiente. Nos outros níveis, não existe nenhum programa sistemático, porém não se inibe uma idéia, procura-se dar abertura a todas as idéias.

Nesta organização, as equipes são definidas por processos de trabalho, de produção, normalmente elege-se um líder do processo e ele mesmo define as pessoas que irão participar, procura-se envolver todos no processo, assim como no modelo Toyota de produção. Para tanto, procura-se valorizar a seleção de pessoas com competências sociais, com facilidade de relacionamento, visto que todos apresentam mais fácil uma boa formação técnica. Esta forma de trabalho em equipe é bastante utilizada e valorizada na organização.

Outro ponto importante da empresa consiste em valorizar as novas idéias, a empresa trabalha buscando sempre um diferencial competitivo no mercado. Logo, existe um apelo constante à geração de idéias, entretanto, este excesso de idéias acaba levando a empresa a manter uma variedade de produtos, que nem sempre pode ser favorável para a mesma. O ambiente de trabalho é aberto, existe espaço para expor as idéias, porém, a grande quantidade de idéias podem não ser aproveitadas. Além de valorizar a produção de idéias, valoriza-se também a estética.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Na intenção de facilitar a compreensão do leitor, procurou-se realizar separadamente a interpretação das informações obtidas nas organizações pesquisadas. Após as análises individuais, serão realizadas as análises comparativas e as análises das definições de criatividade e equipe.

As equipes entrevistadas foram escolhidas baseadas nas características apresentadas anteriormente. Para analisar e interpretar as informações recolhidas nas entrevistas com os integrantes das equipes, sobre a influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade, utilizaram-se como base as duas categorias descritas anteriormente Cultura Organizacional e Relacionamento Interpessoal - fundamentadas nos autores apresentados na revisão de literatura, demonstrados no quadro nº 02 da pág. 57, tecendo considerações com a perspectiva sistêmica de Csikszentmihalyi (1996).

A análise e interpretação das informações pautaram-se inicialmente considerando o conteúdo extraído dos formulários e das entrevistas semi-estruturadas, com os coordenadores de equipe, apoiando-se na técnica de análise de conteúdos.

4.1 ANÁLISE DOS FATORES DA CATEGORIA CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta categoria é composta pelos onze fatores, citados no quadro nº 11 da página 104. Tais fatores serão apresentados e discutidos posteriormente, conforme os dados de cada organização.

Valorização da iniciativa

O primeiro fator que compõe a categoria intitulada de cultura organizacional indica as ações da organização que valorizam as iniciativas dos indivíduos, conforme cita Bruno-Faria e Alencar (1996). Percebe-se este estímulo quando a organização permite que o colaborador participe das decisões referentes a sua atividade de trabalho, permite que ele se envolva no processo não apenas como mero executor. Valorizar a iniciativa dos colaboradores no ambiente de trabalho é a forma de estimular os mesmos a manifestarem suas idéias, a

expressar o potencial criativo, é reconhecer a capacidade de cada um, valorizar sua individualidade.

Na perspectiva sistêmica de Csikszentmihalyi (1996), esta ação pode ser encontrada no fator campo, que tem por tarefa reconhecer e julgar as idéias, porém pode variar conforme o contexto e a necessidade do momento.

Liberdade para ação e autonomia

Este fator considera a liberdade que a organização concede a seus integrantes para decidir como executar as atividades, indica se eles apresentam ou não autonomia, para decidir, para administrar o tempo e a forma de realização do trabalho. Bruno-Faria e Alencar (1996, 1998), Van Gundy (1987) e Amabile (1998) comentam que a liberdade para agir, para definir a forma de trabalho são ações que estimulam os colaboradores a criar.

Possibilidade de errar

Compreende-se por este fator a possibilidade de o indivíduo errar durante a execução do trabalho, o erro pode acontecer quando se pretende atingir a realização de uma atividade. Para Veloso Filho (1999), permitir o erro dá ao colaborador mais autonomia e liberdade para criar. Segundo este autor, as organizações ainda estão presas à cultura tradicional de controle e rigidez, hierarquia, cobrança, críticas, etc, e pouco estimulam a criatividade individual e coletiva.

Controle do trabalho

Este fator da categoria cultura organizacional representa as ações do ambiente de trabalho que controlam a execução, os procedimentos, os prazos, a qualidade e o cumprimento das atividades. Conforme os autores apresentados no quadro nº 02 pág. 57, a presença de controle para execução e cumprimento do trabalho influencia negativamente no desenvolvimento da criatividade. Tal exigência inibe e reprime a participação das pessoas, diminui o interesse pelo trabalho e, por vezes, pode levar à desmotivação e falta de comprometimento. Cabe lembrar o estilo de administração Taylorista, onde o controle representava o ponto central, as regras eram leis e nada podia ser questionado.

Centralização do poder

Compreende-se este fator como representante das ações do ambiente de trabalho que impedem as pessoas de realizarem qualquer atividade sem o conhecimento e aval dos superiores, tudo deve ser feito com autorização das lideranças. A presença desta ação tende a inibir a criatividade e restringe a participação das pessoas envolvidas no processo. Organizações que apresentam este tipo de estrutura dificultam o desenvolvimento da criatividade e acabam não valorizando o potencial dos indivíduos que dela fazem parte. Alencar (1993, p.98) lembra que quanto maior a concentração de poder e autoridade, mais baixa será a participação dos colaboradores, fato que pode ser confirmado na opinião dos entrevistados desta pesquisa.

Liderança participativa

O tipo de liderança presente nas organizações é considerado pelos autores apresentados no quadro nº 02, como influente no processo de criação. A liderança participativa é um estilo que promove a participação e integração das pessoas no ambiente de trabalho, coopera e ajuda os colaboradores na execução, no fazer e na busca de condições favoráveis para que se possam realizar as atividades planejadas.

Falta de apoio às novas idéias

A presença desta ação na organização é considerada pelos autores apresentados no quadro nº 02 (A,B,C e D), como um obstáculo ao processo criativo, inibindo e bloqueando a geração de idéias.

Poucas informações

A falta de informações para execução das atividades, informações insuficientes, que não respondem as necessidades dos colaboradores para realização do trabalho, dificuldade de receber e repassar informações, são características deste fator que compõe o conjunto de fatores da categoria cultura organizacional. Bruno-Faria e Alencar (1996, 1998) comentam

que a insuficiência de informações funciona como barreira à criatividade. Segundo as autoras, este fator aparece entre os primeiros quando se fala de obstáculos à criatividade.

Recompensa a novas idéias

A ação de recompensar e reconhecer as novas idéias é uma forma de estimular as pessoas a desenvolver seu potencial criativo. Bruno-Faria e Alencar (1996) e Veloso Filho (1999) comentam que reconhecer as idéias e soluções criativas valoriza o indivíduo e faz com que este mantenha sua motivação pelo trabalho.

Incentivo ao treinamento

O Incentivo ao treinamento é mais um fator que faz parte da categoria cultura organizacional, analisado neste trabalho. Aqui compreende-se o treinamento como um estímulo oferecido pela organização para capacitar as pessoas para executarem suas atividades, visando aperfeiçoá-las para o desenvolvimento do trabalho. Bruno-Faria e Alencar (1996,1998) e Heerwagen (2002) consideram que a capacitação de pessoas merece destaque nas organizações. Investir no colaborador é valorizar sua pessoa e incentivar seu crescimento.

Disponibilidade de recursos

Este último fator desta primeira categoria caracteriza-se pela presença de recursos, sejam eles financeiros, equipamentos e/ou materiais disponíveis para realização do trabalho, a disponibilidade de material suficiente para elaborar o que foi solicitado e, talvez, a possibilidade de outros materiais que possam facilitar ainda mais o uso da expressão criativa.

Na seqüência, apresentam-se os gráficos com os resultados obtidos por meio das aplicações dos formulários e das entrevistas, realizados em cada organização. Os resultados são apresentados separadamente, por organização, visando facilitar a compreensão da leitura e análise dos respectivos fatores.

GRÁFICOS E ANÁLISES

DOS FATORES DA CATEGORIA

CULTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZAÇÃO A

PROTEGIDOS DA PRINCESA

Fatores da Cultura Organizacional Organização A

Tipos de Influência

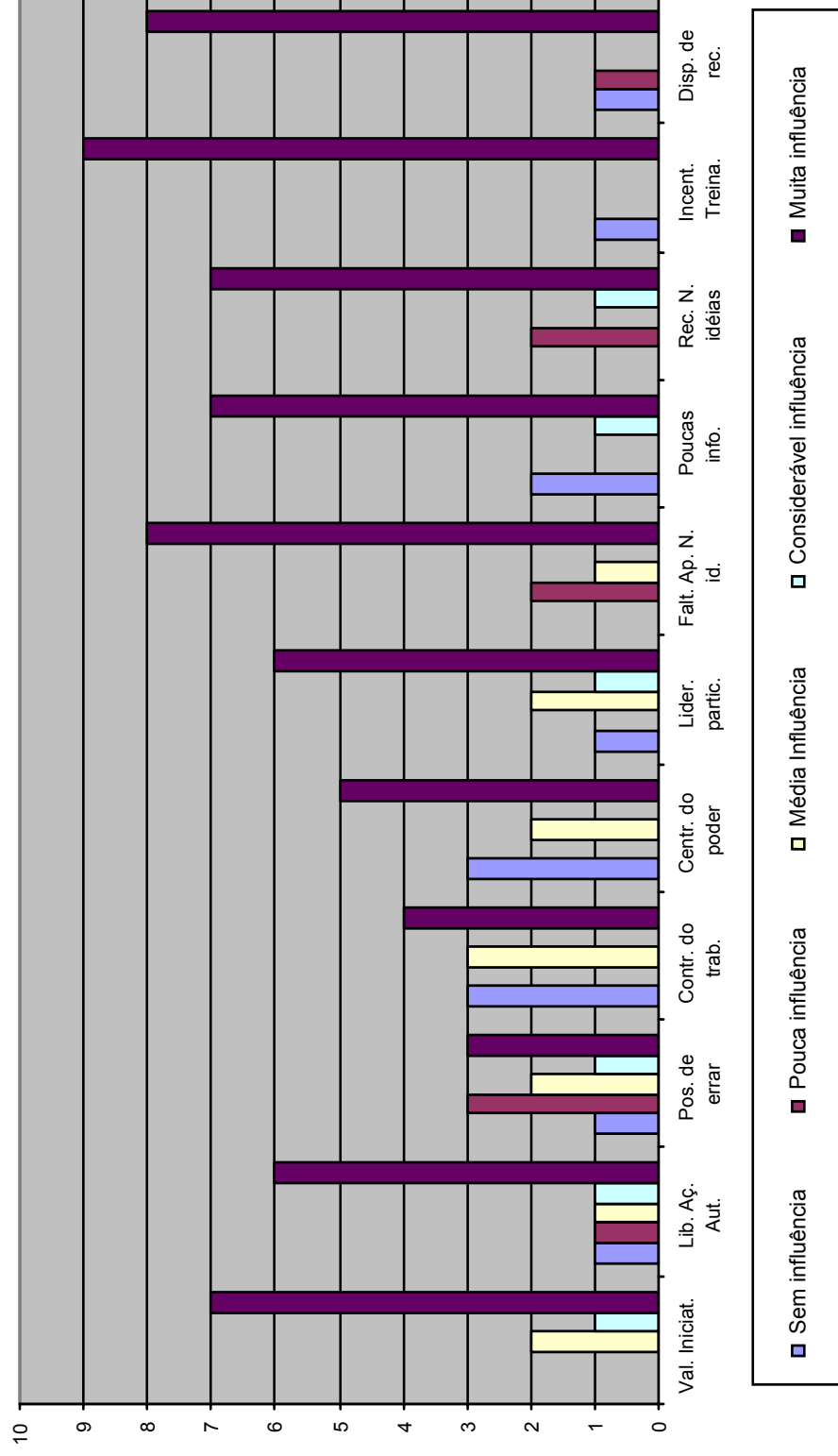


Grafico nº1: tipos de Influência Org. A
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da Cultura Organizacional - Organização A
facilitadores/Inibidores

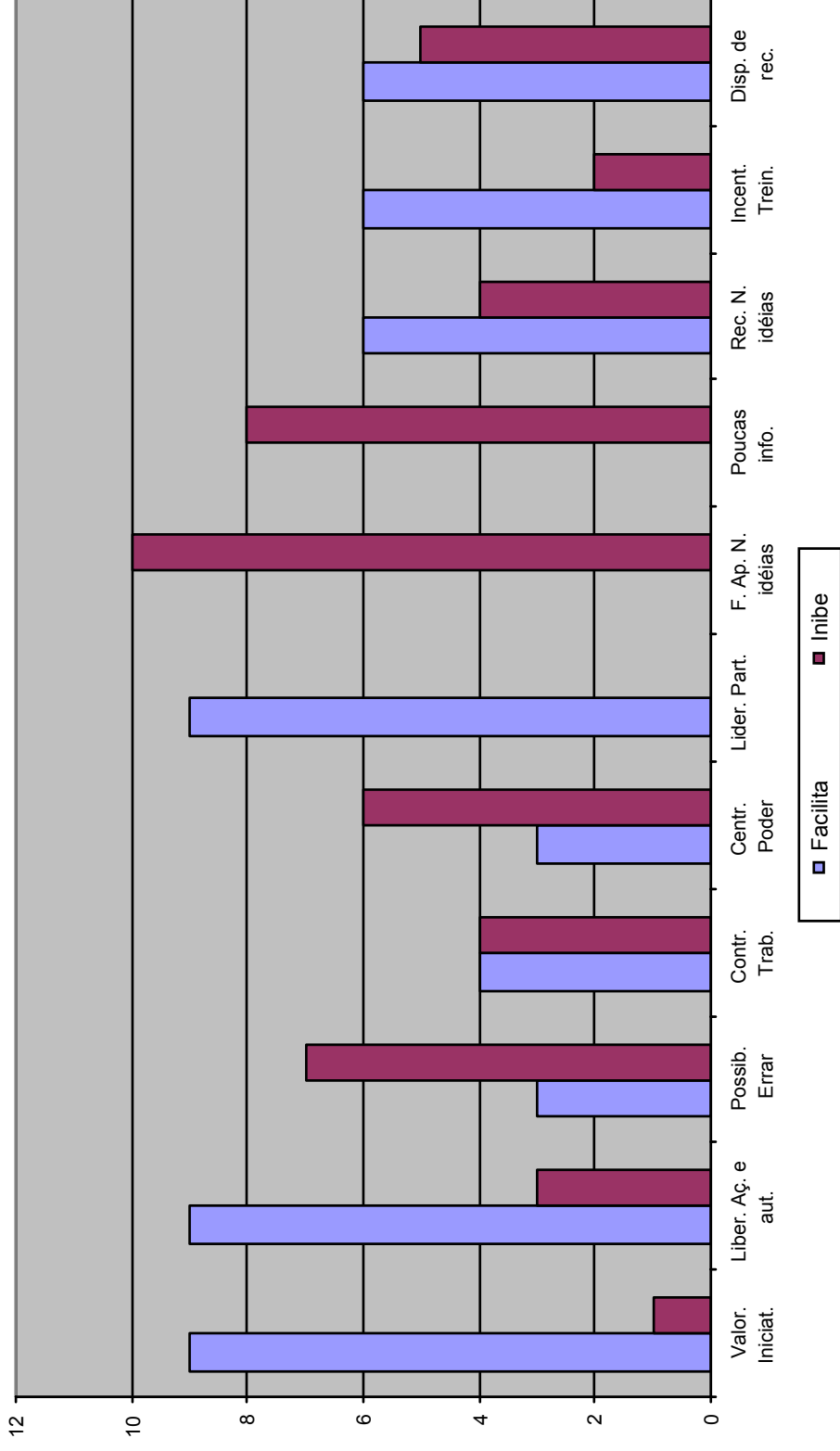


Gráfico n°2: facilitadores/Inibidores Org. A
Fonte: Dados da Pesquisa

**Fatores da Categoria Cultura Organizacional
Presentes na Organização A**

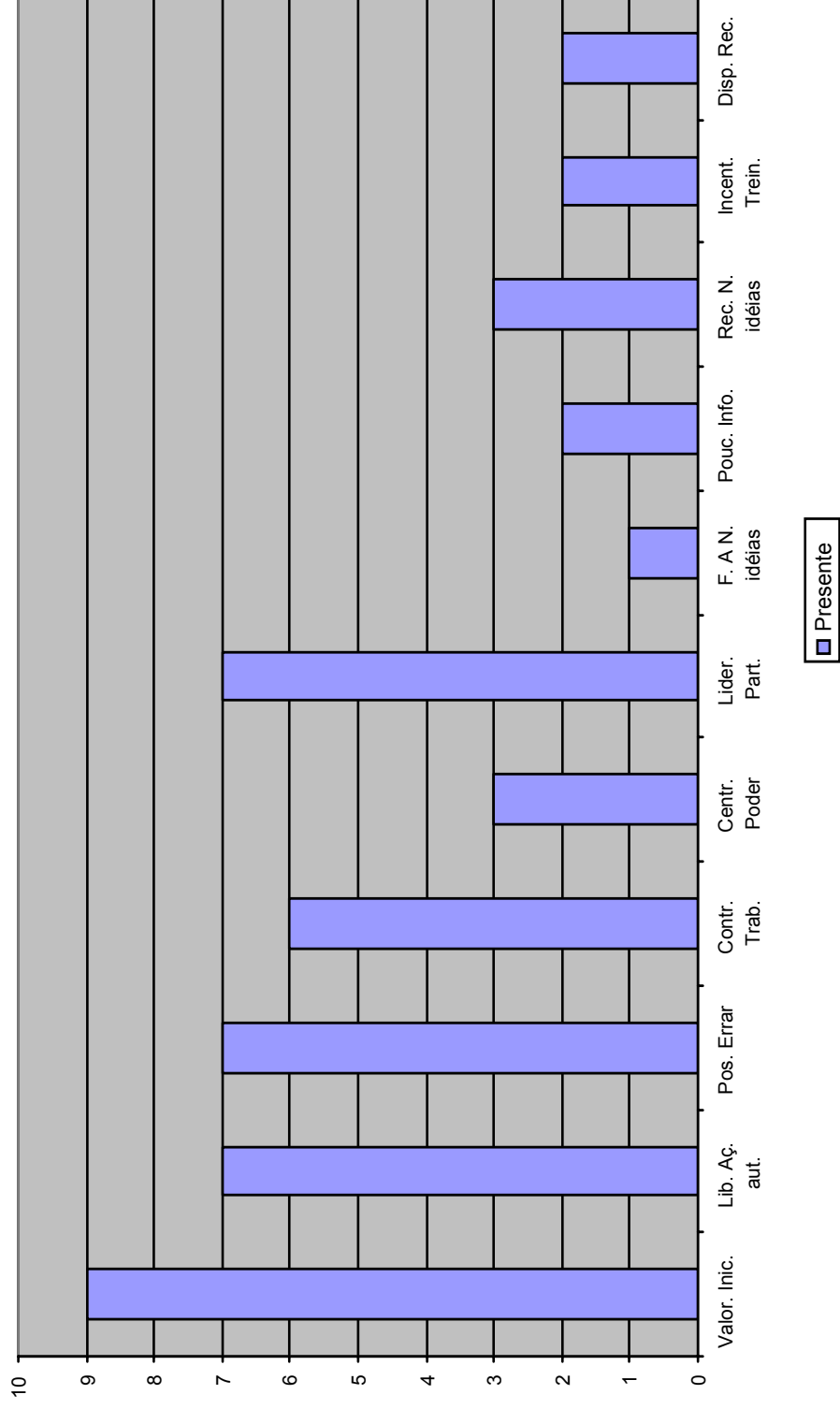


Gráfico nº3: Fatores presentes na Org. A
Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.1 Análise dos Fatores da Categoria Cultura Organizacional na Organização A - Protegidos da Princesa

Valorização Iniciativa

Este fator pode ser confirmado pelo comentário de alguns entrevistados que disseram que suas iniciativas são valorizadas em função da situação, do tempo que eles têm para executar e, também, de acordo com o material disponível. As idéias são bem aceitas e bem recebidas, tanto na equipe como pelo coordenador e carnavalesco, que estão abertos a trocar idéias e aceitar sugestões. No tipo de trabalho que realizam (confeção de fantasias), eles não podem sair muito do modelo, mas quando as idéias solucionam um problema na falta de algum material, ou quando acreditam que a introdução de um novo detalhe pode enriquecer mais a fantasia, participa o grupo que apóia a idéia e, com o aval do coordenador e carnavalesco, colocam-na em prática. Assim, eles sentem que suas idéias são valorizadas, que existe reconhecimento do trabalho que realizam. A valorização da iniciativa se faz presente no ambiente da Protegidos da Princesa. As equipes entrevistadas julgam que a valorização da iniciativa tem muita influência na expressão da criatividade e, por consequência, facilita e estimula a criação.

Liberdade para ação e autonomia

As equipes têm autonomia para decidir sua forma de trabalho, quantas horas trabalhar por dia, eles administram o tempo e a organização do trabalho, escolhem o que convém melhor para a equipe, para que a mesma possa apresentar um trabalho de qualidade ao final de sua execução, o que é priorizado é o resultado final. Consideram que este tipo de liberdade eles têm, mas não para modificar o produto, ou seja, uma fantasia. Têm autonomia e liberdade na execução, no fazer, durante o processo. A maioria dos entrevistados considera que este fator tem muita influência na criatividade e pode tanto facilitar como inibir o processo de criação.

Um entrevistado diz que: "Ter muita liberdade nem sempre facilita. Pode até atrapalhar, às vezes cria até confusão." Na opinião desta pessoa, quando existe muita

liberdade, as pessoas ficam perdidas, não se tem um referencial, é preciso que alguém oriente.

Outro entrevistado explica que "a liberdade depende do carnavalesco." (EQCC4), ou seja, a liberdade é relativa, podendo aumentar ou diminuir em função das características de uma liderança. No caso desta organização, a figura do carnavalesco é que dá as diretrizes do que deve ser feito, normalmente qualquer mudança deve passar por ele. Assim, quando é mais flexível, pode-se sentir mais liberdade, caso contrário, a liberdade e autonomia diminuem e as pessoas só executam o que for pedido; neste caso, a criatividade e o prazer pelo trabalho ficam comprometidos.

Possibilidade de errar

Para os entrevistados, a possibilidade de errar influencia pouco na criatividade, entretanto, consideram que não ter esta possibilidade inibe o processo criativo. Na opinião deles, o trabalho que desenvolvem como aderecistas, que corresponde à montagem de fantasias, não pode sair errado, como expressa um dos entrevistados: "as fantasias têm que sair todas iguais na ala, não dá para errar muito". (EQ191) O mesmo pode ser complementado com a opinião de outro entrevistado: "o erro acontece, mas não pode ser muito, quando se erra demais, falta material e depois tem que mandar comprar outro, às vezes, não se consegue o mesmo e acaba dando problema". (EQCC4)

A permissão do erro é um fator que pode ou não estar presente em uma organização, faz parte da cultura desta e pode aqui ser considerado como fator domínio, conforme a teoria de Csikszentmihalyi (1996), visto que ele representa um procedimento, uma forma de fazer, de agir no espaço da organização, é partilhado pelas pessoas que dela fazem parte e está implícito na cultura, todos sabem o que é permitido ou proibido. Nesta organização, todos sabem que é possível errar, mas sabem, também, que os erros que ocorrem na tarefa que realizam, podem acarretar num prejuízo maior, que pode impossibilitar a conquista do título do carnaval.

Controle do trabalho

Na Escola de Samba Protegidos da Princesa, não existe rigidez no controle do trabalho: todos sabem do prazo a cumprir, cada equipe de aderecista organiza e trabalha no seu ritmo, respeitando a data limite para entrega das fantasias. O controle se dá de forma implícita por integrante da equipe, ao perceber a proximidade do carnaval acaba dedicando mais tempo para concluir sua ala. Na opinião dos entrevistados, a influência do controle do trabalho na criatividade pode variar de média a muita influência, eles consideram proporções iguais, que podem tanto facilitar como inibir a criatividade. Facilita no sentido de ter alguém perto para sanar as dúvidas, para indicar o caminho, mostrar como fazer, neste caso, o controle pode ser compreendido como auxílio. E inibe quando se caracteriza como controle realmente, cobrando e pressionando. Para os entrevistados, existe muito pouco controle do trabalho que realizam, existe confiança nas pessoas que assumem uma atividade e se sentem valorizados por isso.

O controle do trabalho corresponde também a mais uma característica da cultura de cada organização e, da mesma forma, encontra-se relacionado com o fator domínio da perspectiva sistêmica de Csikszentmihalyi (1996); pode ser tanto visível como implícito no ambiente de trabalho.

Centralização do poder

Os integrantes julgam que a centralização do poder tem muita influência no desenvolvimento da criatividade e inibe mais facilmente a criação. Na percepção destes colaboradores, a presença da centralização do poder é pequena, eles não sentem esta concentração de poder e autoridade, entretanto, afirmam que qualquer mudança tem que estar de acordo com o carnavalesco ou com a direção da Escola.

Assim como o fator anterior, a centralização do poder faz parte da cultura da organização, depende do desenvolvimento desta, da sua história e das lideranças presentes.

Liderança Participativa

De acordo com os entrevistados na Protegidos da Princesa, este estilo de liderança tem muita influência na expressão da criatividade e a sua presença facilita o desenvolvimento do potencial criativo. Eles consideram que as lideranças presentes na Escola promovem a participação e procuram ouvir e ajudá-los quando necessário.

Falta de apoio a novas idéias

Percebeu-se, nas entrevistas realizadas, que os colaboradores consideram que este fator tem muita influência na criatividade e todos afirmam que interfere de forma a inibir a criação. Na percepção dos entrevistados, a falta de apoio a novas idéias não existe na Escola. Comentam que as idéias são sempre ouvidas e avaliadas, não se deixa passar uma idéia, todos podem contribuir, a Escola é aberta a sugestões.

Poucas informações

O mesmo pode ser observado na opinião dos colaboradores da Escola de Samba Protegidos da Princesa, que consideram que poucas informações influenciam muito na expressão da criatividade e agem inibindo o processo de criação. Segundo eles, este fator é praticamente inexistente na Escola; recebem as informações necessárias para executar suas atividades. Apenas um colaborador demonstrou sentir a necessidade de mais informações, acha que estar mais informado facilitaria o desenvolvimento de seu trabalho.

Recompensa a novas idéias

Nas entrevistas realizadas, os participantes alegaram que este fator apresenta muita influência para criatividade, contudo, divergem com relação ao tipo de influência, pois alguns consideram que recompensar novas idéias é benéfico e facilita o processo de geração de idéias. Outros, porém, pensam que esta ação no ambiente de trabalho inibe a criatividade, pois pode gerar uma competição no grupo, onde um queira se sobressair perante outro. Outro comentário feito sobre esta ação é que a recompensa a novas idéias pode inibir, porque pressiona as pessoas a criarem, visando somente a recompensa. Além destas justificativas,

um entrevistado fez o seguinte comentário: "Só é recompensado aquele que tem boa idéia. Então, como você não sabe se a idéia é boa, você não fala". (EQ201)

Com relação à presença desta ação no ambiente de trabalho da Protegidos da Princesa, os entrevistados afirmaram que não existe recompensa para novas idéias, a Escola não tem verba para recompensar, a recompensa vem pela satisfação e prazer em realizar um trabalho para Protegidos, em vê-la bonita na avenida. Um entrevistado citou que "a recompensa é da equipe, não é valorizado, uma única pessoa".(EQCC4) O reconhecimento pelo trabalho realizado é para eles mais significativo e gratificante que recompensar idéias de forma isolada.

Incentivo ao treinamento

Os entrevistados na Escola Protegidos da Princesa consideram o incentivo ao treinamento como um fator que apresenta muita influência para desenvolver a criatividade, de forma a facilitar sua expressão. Por esta razão, a Escola já proporcionou aos aderecistas cursos de aperfeiçoamento no Senac, visando estimulá-los e prepará-los para elaboração das fantasias. Entretanto, quando questionados se a Escola incentiva treinamento, se oferece cursos, praticamente todos responderam que não. Um entrevistado disse: "Já foram oferecidos cursos para aderecistas. As pessoas não fazem, ainda são limitados ao que se pede fazer." (EQCC1)

Outro entrevistado comentou que "os cursos oferecidos são básicos, pouco se pode aproveitar, as pessoas já sabem fazer o que está sendo demonstrado no curso." (EQCC4)

Percebem-se duas opiniões divergentes com relação ao treinamento oferecido. Cabe lembrar que a atividade dos aderecistas é focada no carnaval. Após este período, muitas pessoas desenvolvem trabalho completamente distintos o que pode justificar a falta de interesse em aperfeiçoar este tipo de atividade.

Disponibilidade de Recursos

Este fator é considerado de muita influência para criatividade pelos entrevistados; para eles, a disponibilidade de recursos facilita criar e, por consequência, a falta de material adequado inibe a criação. Praticamente todos os entrevistados julgaram que este é um fator delicado na Escola, pois trabalham com um prazo curto para elaborar fantasias e, por vezes, a ausência de determinados materiais impede que realizem seu trabalho. Por outro lado, um

entrevistado lembrou que é justamente nesta hora que se deve usar a criatividade. Para ele, "a falta de recursos, de material, faz com que busquemos a criatividade, faz com que possamos explorar mais o potencial criativo de cada um, é neste momento que a criatividade aflora"(EQCC4). Este comentário remete a teorias que citam que a criatividade depende do momento, da necessidade. O indivíduo cria em resposta às necessidades do ambiente, de acordo com o contexto.

GRÁFICOS E ANÁLISES

DOS FATORES DA CATEGORIA

CULTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZAÇÃO B

DTCEA/FL

Fatores da Categoria Cultura Organizacional Organização B - Tipos de Influência

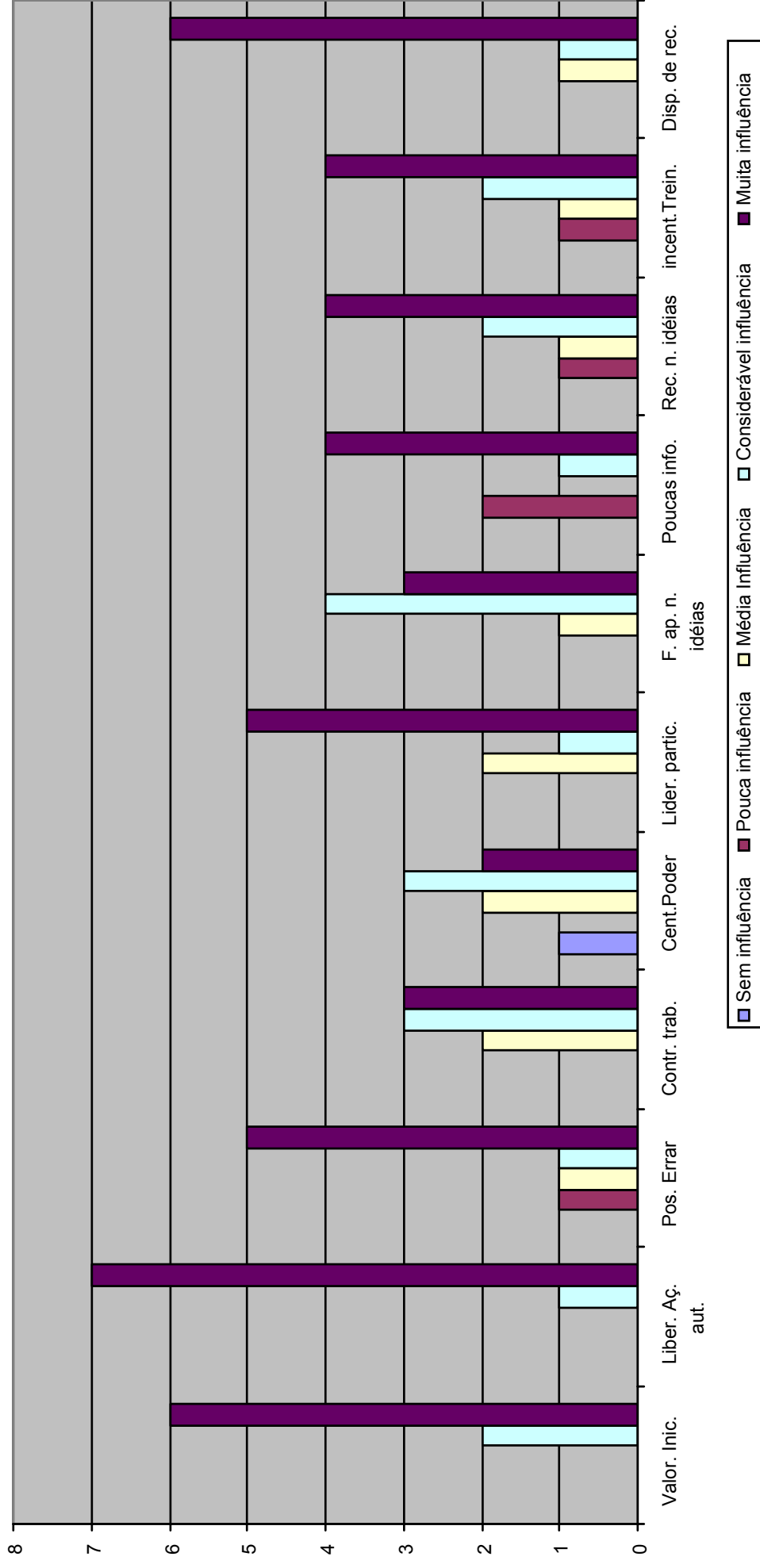


Gráfico nº 04: Tipos de Influência Organização B
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da Categoria Cultura Organizacional Organização B - Facilitadores/ Inibidores

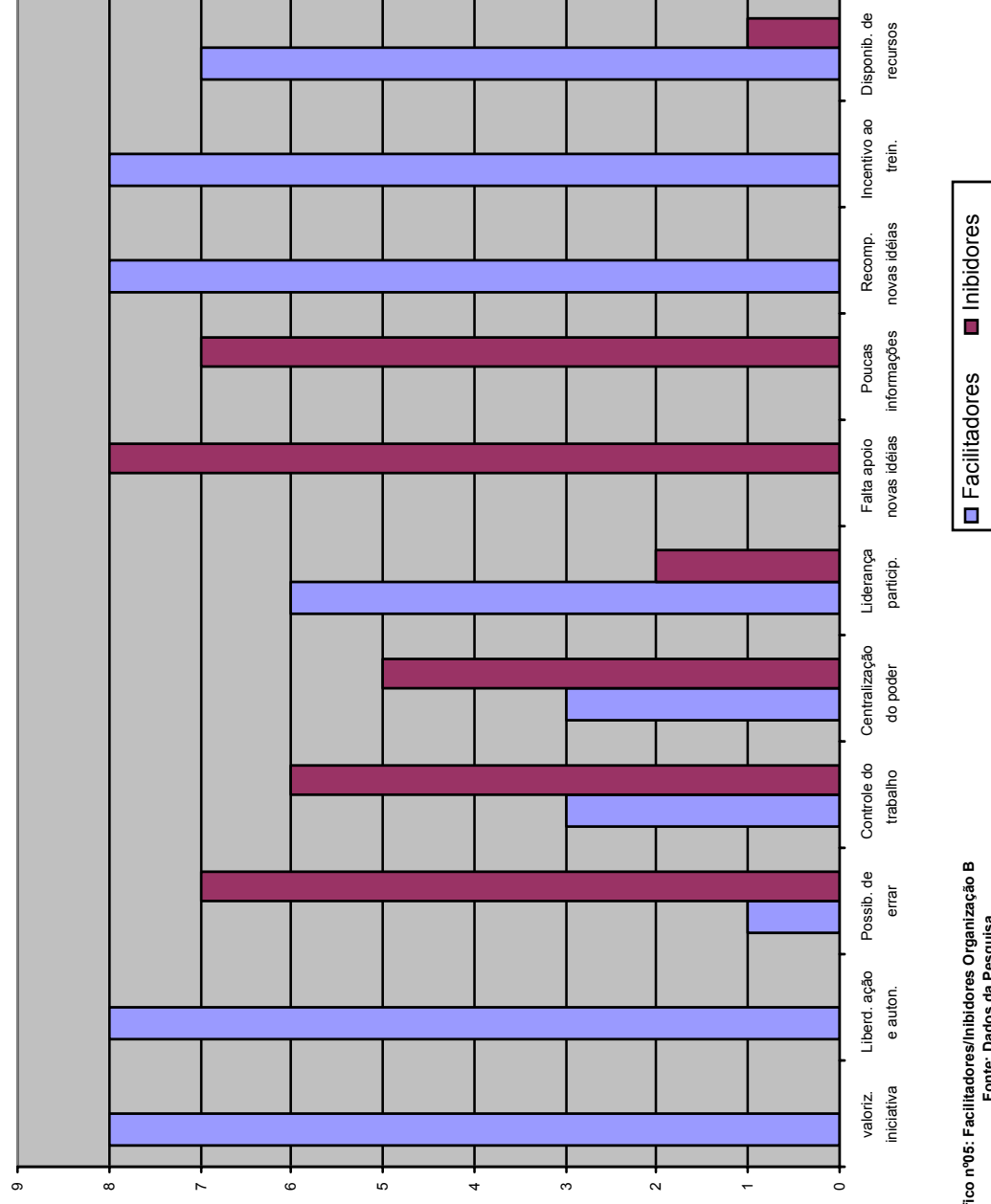


Gráfico nº05: Facilitadores/Inibidores Organização B
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da Cultura Organizacional Presentes na Organização B

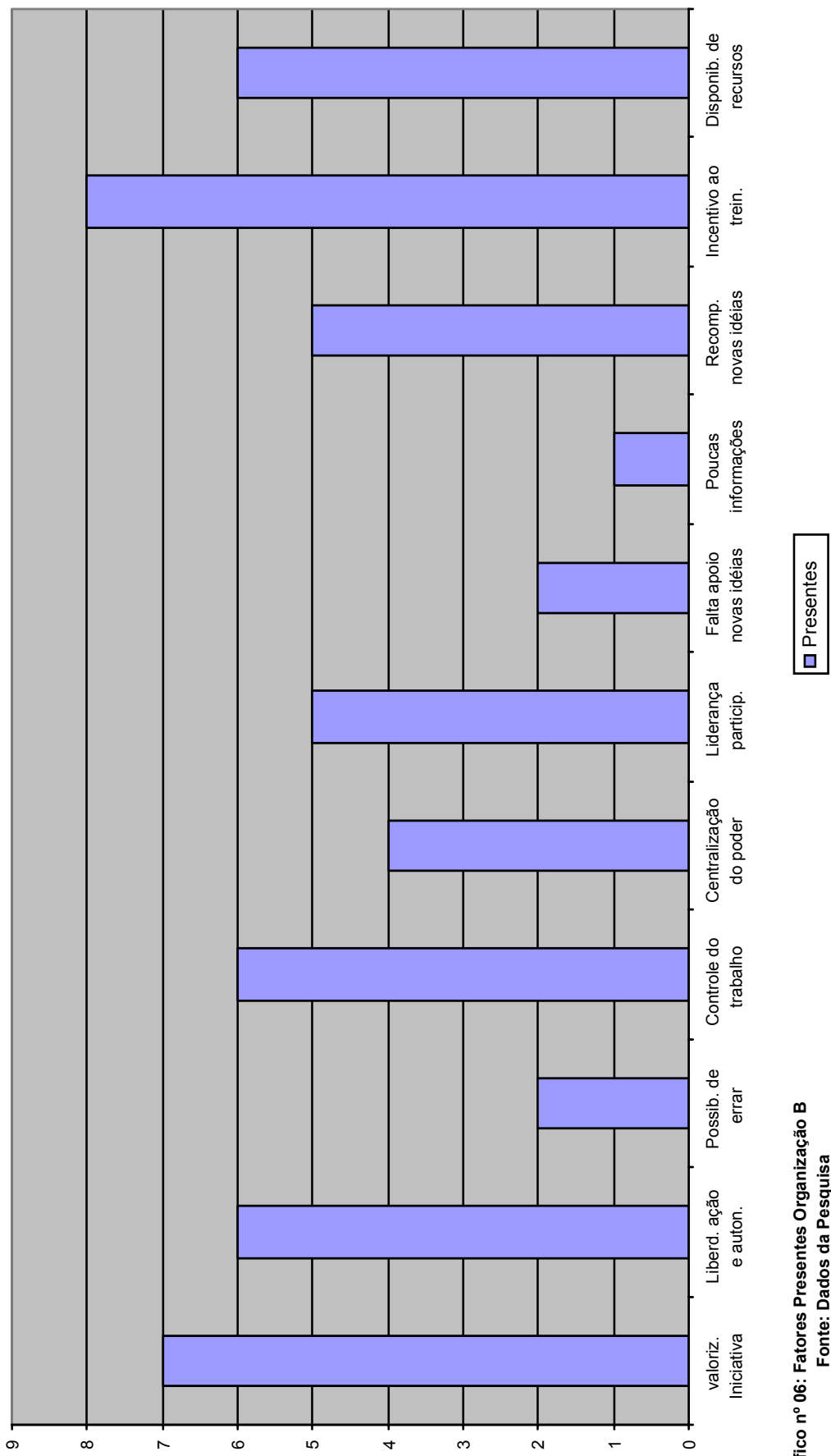


Gráfico nº 06: Fatores Presentes Organização B
Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.2 Análise dos Fatores da Categoria Cultura Organizacional na Organização B - DTCEA/FL

Valorização da Iniciativa

Para os entrevistados desta organização, a valorização da iniciativa tem muita influência na expressão criativa, todos consideram que o reconhecimento pelo que fazem interfere muito na criatividade e facilita sua ocorrência. De modo quase unânime, na opinião dos pesquisados, este fator se faz presente no DTCEA/FL. Consideram que suas iniciativas são valorizadas, que suas opiniões e idéias também são ouvidas. Existe espaço e abertura para manifestar sugestões, eles se sentem valorizados em seu ambiente de trabalho e, como citado por um pesquisado: "Nosso trabalho é em harmonia"(EQAPP3). Na opinião desta pessoa, existe um equilíbrio nas relações do trabalho, a equipe é integrada, valoriza e apóia as iniciativas que aparecem nas situações de trabalho.

Existe reconhecimento e valorização do trabalho que desenvolvem na própria organização, contudo, a sociedade não conhece e nem valoriza o trabalho desenvolvido por eles.

Liberdade para Ação e Autonomia

Com relação a este fator, os pesquisados também indicaram que existência de liberdade no ambiente de trabalho tem muita influência para criatividade, facilitando também sua ocorrência. Dentre os entrevistados, a maioria considera que o trabalho no DTCEA/FL dá liberdade para agir, as ações e muitas decisões que tomam são baseadas num regulamento que indica o que é permitido e aceitável, assim, conforme as especificações e procedimentos contidos neste, é possível ter liberdade para agir. Vale lembrar que a autonomia é relativa, pois em algumas situações existe a necessidade do acordo do supervisor. "Existe liberdade mais a nível operacional, a autonomia está mais relacionada ao supervisor"(EQAPP1).

Para os entrevistados, a criatividade aparece a todo momento, visto que eles trabalham com as variações climáticas, todos os dias são situações novas que implicam no uso da criatividade, na necessidade de propor diferentes respostas, sempre considerando os procedimentos necessários à segurança dos vôos.

Na opinião de um entrevistado, a liberdade para agir existe em seu ambiente de trabalho, mas ele atenta para o fato que, em muitas situações, existe um regulamento, neste caso, afasta-se a possibilidade de criatividade. "Quando é dito como fazer, estou inibindo a criatividade"(EQTC2).

Possibilidade de Erro

Os dados obtidos nesta organização mostraram que a possibilidade de erro na opinião dos entrevistados pode variar de pouca influência a muita influência para criatividade, a presença deste fator inibe a criação.

"O erro causa receio, dá medo, pesa. Não poder errar inibe."(EQAPP2)

Para os pesquisados, a possibilidade de erro no seu ambiente de trabalho não deve e não pode existir, um erro pode causar danos irreparáveis.

"O erro não é possível"(EQAPP1);

"Não existe esta possibilidade" (EQAPP3);

"Não tem, não se pode errar"(EQAPP4);

"Não podemos trabalhar com erro"(EQTC2);

Um entrevistado comentou que "A possibilidade de erro existe, todo mundo erra, mas ela não pode estar presente" (EQTC1).

Percebe-se nas respostas dos pesquisados que a possibilidade de erro como forma de atingir resultados não é possível no tipo de trabalho que realizam, o erro não pode estar presente. Todos compartilham da mesma opinião, mesmo considerando que o ser humano é passível de erros, não admitem esta possibilidade na sua atividade deles. Este fator parece ser compartilhado e internalizado por todos, podendo relacioná-lo com o fator domínio, de Csikszentmihalyi (1996).

Controle do Trabalho

Para os entrevistados nesta organização, a presença do controle do trabalho pode ter de média a muita influência. Para a maior parte deles, este fator pode inibir a criatividade. Na atividade que realizam, pode-se perceber a presença do controle em situações como: a gravação das comunicações, nos padrões de procedimentos, na presença de um supervisor nos turnos de trabalho. Cabe ressaltar que todas estas formas de controle também podem ser percebidas como segurança dos próprios entrevistados, visto que fornecem diretrizes para realização das atividades e, ainda, garantia do que foi realizado.

Na opinião dos entrevistados, o controle existe, mas não é excessivo. "Existe um supervisor. Tem um certo controle, mas não é excessivo." (EQAPP2)

"O trabalho é baseado no regulamento. O chefe muitas vezes aceita as idéias. É mais operacional." (EQAPP2).

Outros, porém, julgam que não é possível controlar este tipo de trabalho. "O controle é posterior"(EQTC1); no momento, na atividade de trabalho, utilizam-se procedimentos consagrados. Para o entrevistado (EQAPP5), o controle não pode ser feito porque não existe rotina. "Não tem rotina, as situações são diferentes todos os dias, todos os minutos, nunca se repetem, trabalhamos com a influência de fatores externos." Outro cita que o controle não é necessário, "Cada um está preocupado em fazer a sua parte. Não existe necessidade de interferir, existe integração e responsabilidade na equipe de trabalho."(EQAPP3)

A presença do fator domínio da Teoria sistêmica de Csikszentmihalyi (1996) pode ser percebido mais uma vez nas falas dos pesquisados.

Centralização do Poder

Conforme os resultados obtidos, a centralização do poder aparece indicada como apresentando de média a muita influência na criatividade, e sua presença inibe a criatividade, podendo, para alguns, facilitar. No caso do ambiente do DTCEA/FL, a metade dos pesquisados indica que existe centralização, mas não de forma rígida. Para outros, este fator não é percebido, não é visto como significativo no trabalho deles.

Um entrevistado diz que não há centralização, "Existe a figura do chefe, como centro, mas não existe a figura de ser centralizado, ele partilha." (EQAPP2). Para outro, esta situação está de certa forma presente, "ela faz parte da estrutura, não deve estar presente, mas existem momentos onde se faz presente." (EQAPP1)

Cabe considerar que o trabalho dos controladores de vôo necessita de uma determinada autonomia. Eles não podem a todo momento perguntar como proceder, o que devem fazer e como. São preparados para agir em diferentes circunstâncias e podem fazer isto, conhecem bem o tipo de trabalho que desenvolvem. Por este motivo, não podem centralizar tudo em alguém, nem depender de uma só pessoa para tomar decisões. Reconhecem a figura do supervisor como um parceiro. O mesmo ocorre no ambiente da Torre de Controle. Vale considerar, também, alguns comentários obtidos durante as entrevistas, onde muitos afirmaram que no DTCEA/FL existe hierarquia como em qualquer serviço militar, entretanto, de forma mais branda. Tal fato remete mais uma vez ao fator domínio, onde determinados valores são implícitos e partilhados por uma mesma cultura. Neste caso específico, o DTCEA/FL possui valores, normas e regras que se relacionam com a cultura da força aérea, mas apresentam características particulares e independentes desta, que o distinguem dos demais ambientes da aeronáutica.

Liderança Participativa

Na opinião dos entrevistados desta Organização, a liderança participativa apresenta de média a muita influência na expressão criativa, esta influência é mais facilitadora. No espaço pesquisado, ela se faz presente, o que confirmam alguns posicionamentos citados anteriormente. Para o entrevistado (EQAPP5) "A liderança participativa aparece na figura do supervisor, tudo é feito com o aval dele. Existe o diálogo, ele analisa todos os fatores e pode tomar a decisão final baseado na experiência, a decisão final é dele." Outro entrevistado comenta que o líder participativo colabora: "Indica como fazer." (EQTC2).

Durante o período de entrevista, observou-se que o líder estava sempre presente auxiliando no trabalho, fazendo junto com os operadores, o mesmo ocorreu também na Torre de Controle, onde um estagiário contava com acompanhamento de um supervisor.

Falta de apoio a novas idéias

Para os entrevistados, a falta de apoio às novas idéias tem de média a muita influência no desenvolvimento da criatividade, e a presença deste fator, para todos os entrevistados, inibe a criatividade. Dentre os entrevistados apenas dois consideram que existe falta de apoio às novas idéias "Existe tendência por ser um serviço militar." (EQAPP1); "É preciso estar atento, toda idéia implica em custo e pode acarretar financeiramente" (EQTC1), o que justifica que nem sempre as idéias podem ser aceitas por razões financeiras.

Para a maioria, esta ação não está presente no ambiente de trabalho. Assim como pode ser percebido nos seguintes comentários: "Quando as idéias são apresentadas, o grupo aceita bem. É preciso manter a segurança. Toda idéia quando é para melhorar é boa, bem aceita." (EQAPP3); "As decisões são feitas em consenso." (EQAPP5)

Poucas informações

Assim como na organização anterior, os entrevistados desta Organização consideram que poucas informações apresentam de pouca a muita influência na criatividade e inibem a expressão da mesma. Quase todos afirmaram que possuem bastante informações sobre o trabalho, que não existe pouca informação, eles têm informações suficientes sobre o que necessitam.

Recompensa a novas idéias

Para os indivíduos pesquisados nesta Organização, recompensar novas idéias apresenta de pouca a muita influência na criatividade, apresentando uma incidência maior de muita influência. Todos afirmaram que esta ação facilita criar e cinco dos entrevistados confirmam que está presente no ambiente de trabalho.

Não existe recompensa financeira, os ganhos são subjetivos, o indivíduo se sente recompensado quando suas idéias são aceitas, são ouvidas, porém, nem tudo pode ser acatado, pois existe um sistema padrão, um regulamento.

Incentivo ao treinamento

Com relação a este fator, as opiniões são variadas; consideram que existe de pouca a muita influência para criatividade quando são incentivados ao treinamento. Todos concordam que a presença deste fator facilita a criatividade. De forma unânime também, todos afirmam que existe incentivo ao treinamento no DTCEA/FL e que isto ajuda no desempenho deles. Um entrevistado comentou: "no início, o treinamento é obrigatório, depois, ele passa a ser incentivado".(EQTC2)

Disponibilidade de Recursos

A disponibilidade de recursos, de material adequado para o trabalho, recebeu de média a muita influência para criatividade, apresentando uma expressão mais significativa para muita influência. A presença deste fator facilita a expressão criativa. Dentre os entrevistados, seis afirmaram que este fator está presente no ambiente deles, mas gostariam que fossem mais atualizados.

GRÁFICOS E ANÁLISES

DOS FATORES DA CATEGORIA

CULTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZAÇÃO C

CERÂMICA PORTOBELLO S.A.

Fatores da Categoria Cultura Organizacional Organização C -Tipos de Influência

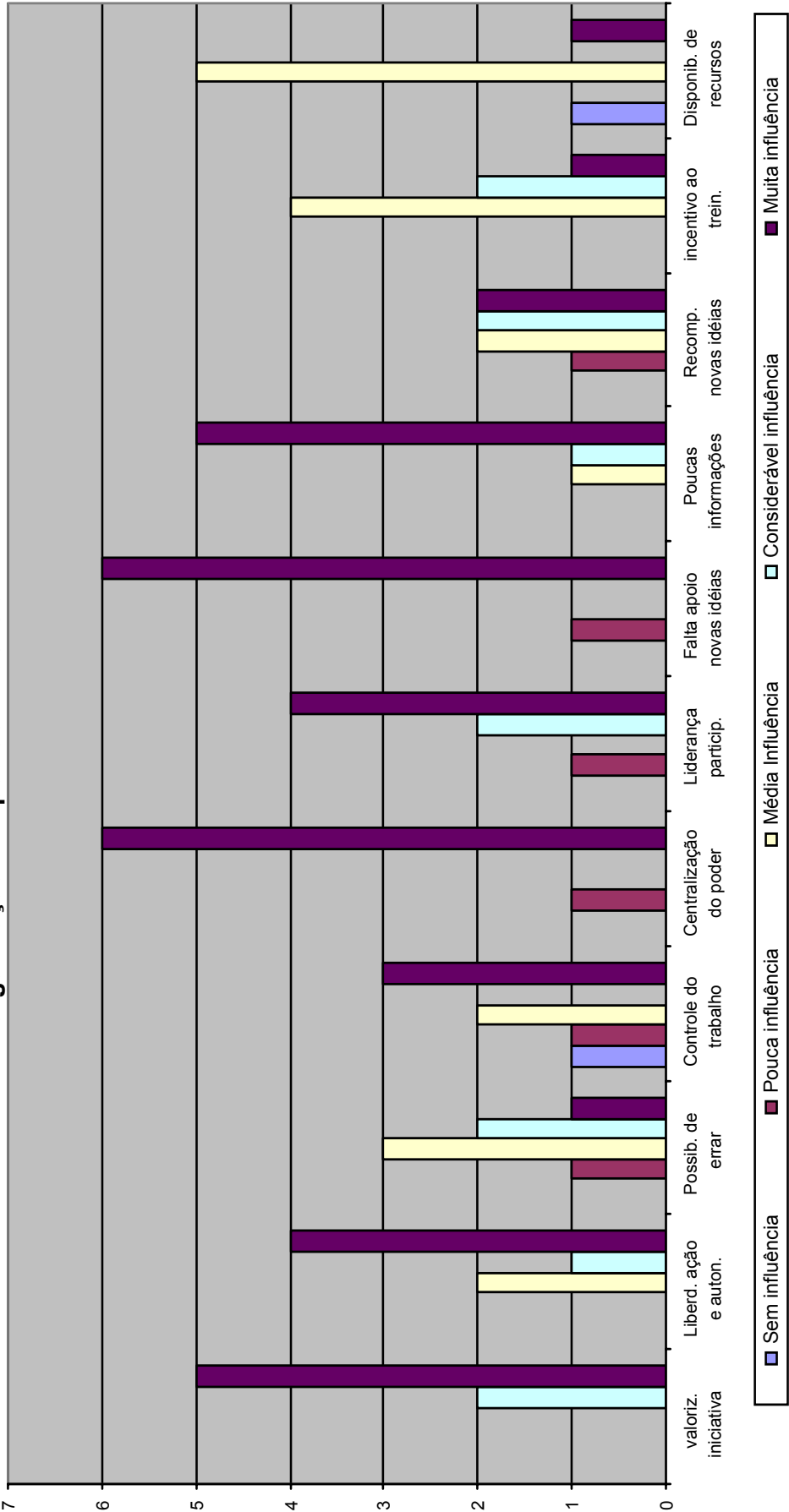


Gráfico nº07: Tipos de Influência - Organização C
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da Categoria Cultura Organizacional Organização C - Facilitadores/Inibidores

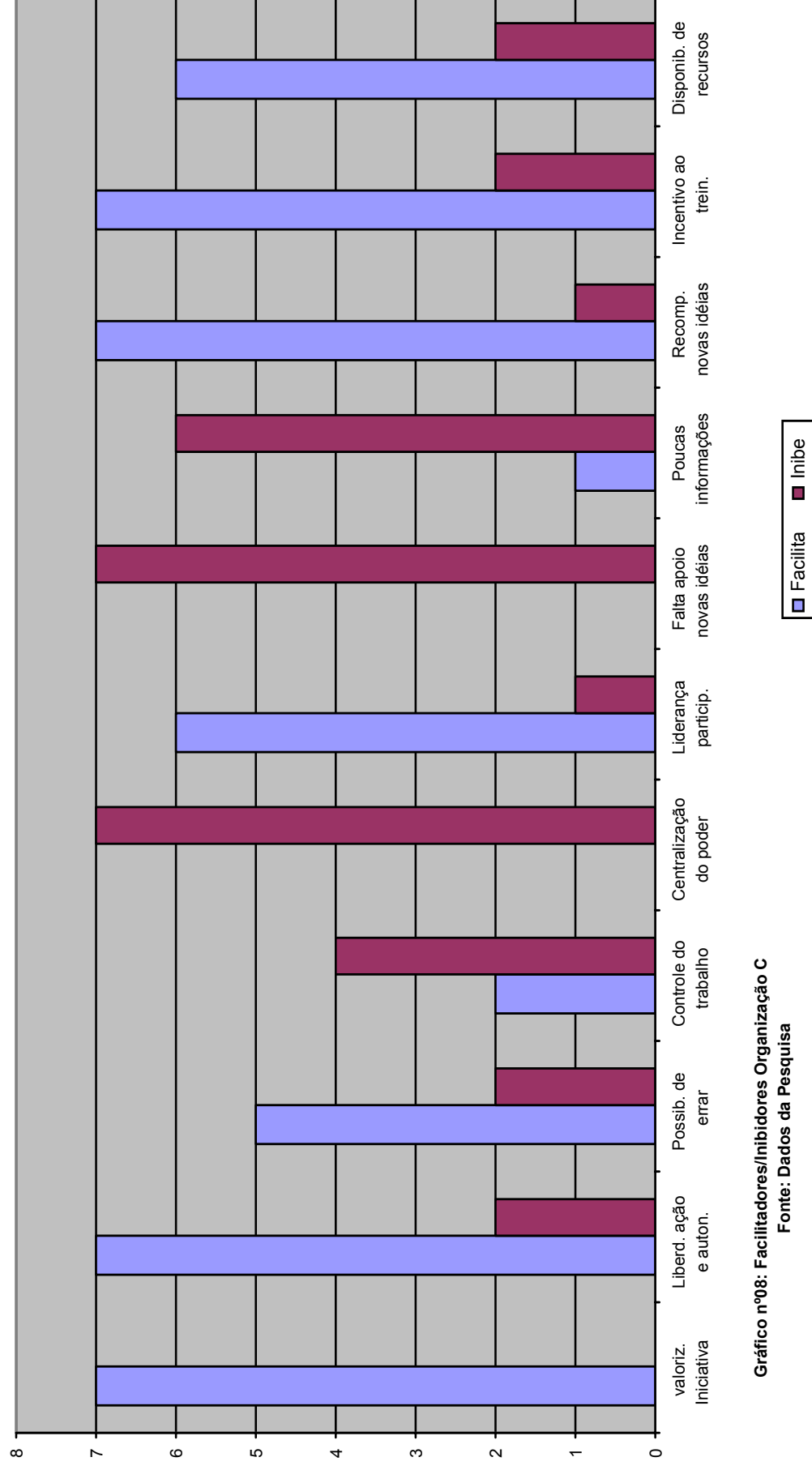


Gráfico nº08: Facilitadores/Inibidores Organização C
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da categoria cultura Organizacional Presentes na Organização C

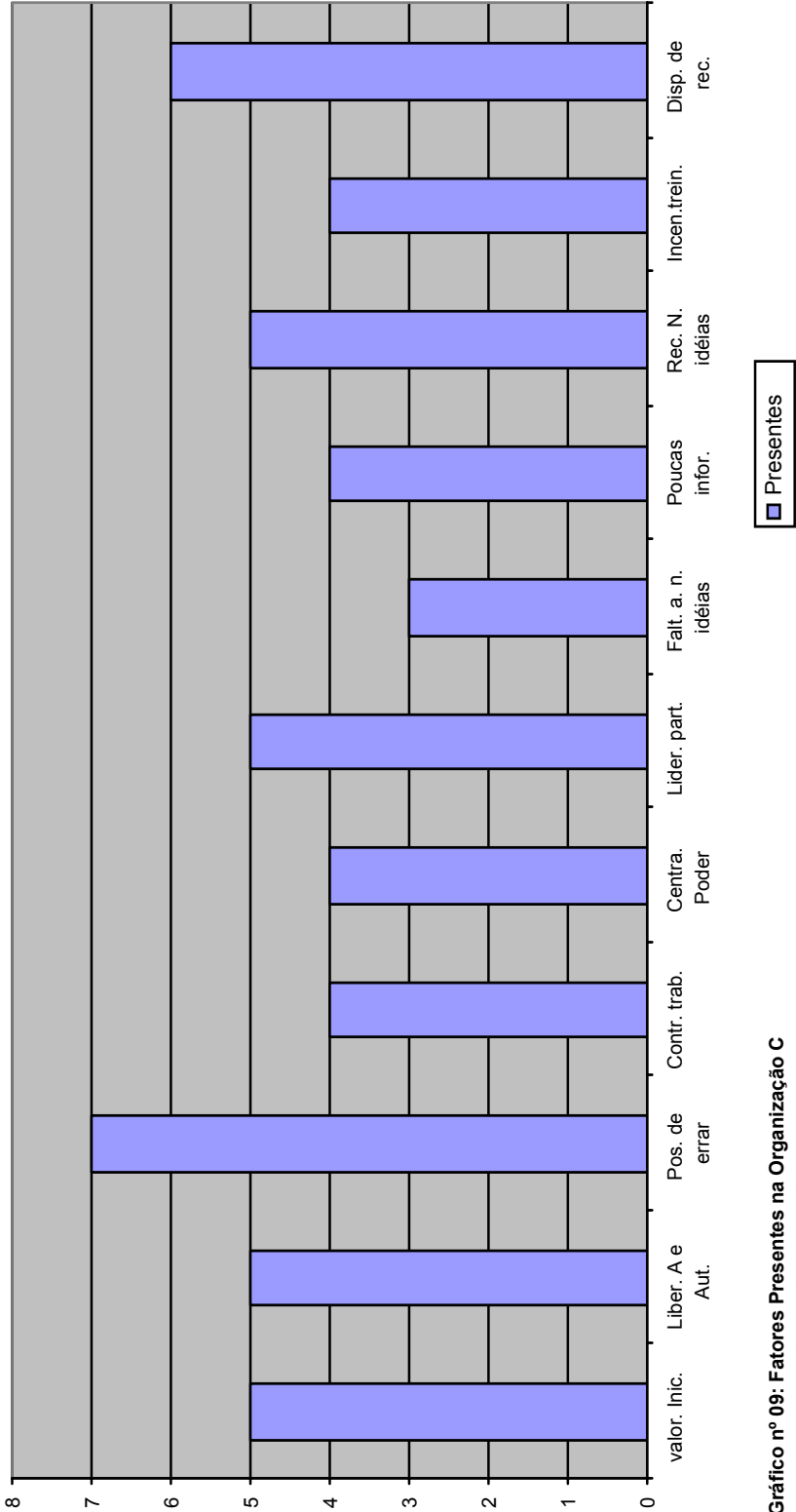


Gráfico nº 09: Fatores Presentes na Organização C
Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.3 Análise dos Fatores da Categoria Cultura Organizacional na Organização C - Cerâmica Portobello S.A.

Valorização da Iniciativa

De acordo com os entrevistados desta Organização, a valorização da iniciativa é considerada muito importante para criatividade e, de forma unânime, todos consideram que a presença desta ação facilita a expressão criativa. Dos sete entrevistados, cinco consideram que este fator está presente na empresa, entretanto, de forma geral, quatro consideram que sua presença é modesta, existe, mas pouco. Para eles, este fator poderia ser mais visível e necessita de melhorias, conforme coloca o entrevistado EPBG3 "a valorização da iniciativa ocorre através do BIP (Boas Idéias Portobello), saindo deste é pouco valorizada". Na opinião de um entrevistado, valorizar a iniciativa é uma forma de *feedback*, dá margens para obter outras idéias (EPBG4). Para outro, a valorização da iniciativa estimula a busca por criatividade e influencia nos resultados (EPBG5). Para o entrevistado (EPBG6), este fator "depende das lideranças imediatas, não é corporativo, é o que se pretende atingir no momento".

A valorização da iniciativa está presente nesta organização, contudo nas falas dos entrevistado, poderia ser mais estimulada e melhorada; para eles, necessita de uma reformulação.

Liberdade para ação e autonomia

Dos sete entrevistados, quatro consideram que a liberdade para ação e autonomia é um fator muito importante para o desenvolvimento da criatividade; dois consideram que esta influência é média, apenas um julga como considerável. Porém todos concordam que a presença deste fator facilita a expressão criativa. Dentre os entrevistados, cinco percebem a presença deste fator nesta Organização, e um deles cita que é uma "liberdade ponderada, com limites" (EPBG7). Esta mesma opinião é partilhada por outros dois integrantes da equipe, onde um cita que "A liberdade é ponderada, não é total, é limitada pelos recursos". Outro reforça a idéia da autonomia; segundo ele, "a autonomia tem que existir, todos têm que ter

para criar, mas dentro de limites, é preciso seguir aprovação, existe uma hierarquia" (EPBG3).

Para quatro dos entrevistados, este fator, como o anterior, tem uma presença modesta e pode ser melhorado.

Possibilidade de errar

Na opinião dos entrevistados nesta Organização, a possibilidade de errar apresenta de pouca à muita influência para expressão criativa. Três consideram que ela tem média influência, dois acreditam que esta influência é considerável e os outros dois divergem, um considera como pouco influente e outro, como muito influente. Dos sete, cinco acreditam que a possibilidade de errar facilita a criatividade, como foi colocado pelo entrevistado (EPBG2): "A pessoa pode errar quando visa a criatividade". Da mesma forma, o entrevistado (EPBG3) considera que "errar é intrínseco à criatividade, errar é humano. A criatividade é condicionada ao erro. A pessoa só se arrisca, quando sabe que pode errar. O erro faz impulsionar a criatividade. Quando desenvolvo algo, eu posso errar e acertar. Quando falo em equipe, a possibilidade de acerto é mais positiva, quando penso no individual, a possibilidade de erro é mais presente". O entrevistado (EPBG4) diz: "Quem não faz, não erra. O erro promove a mudança".

Para dois dos entrevistados, a possibilidade de errar inibe a criatividade. Um deles justifica que "o medo de dar sugestões, de errar, de ser penalizado inibe a criação" (EPBG5).

Na percepção de todos os entrevistados, a possibilidade de errar se faz presente nesta Organização, para eles, é possível errar. Um dos entrevistados considera que a Organização é "bem tolerante, passa dos limites"(EPBG7). Ele julga que facilita demais o erro, que poderia ser mais rígida.

Relembrando mais uma vez, o fator domínio de Csikszentmihalyi (1996), a possibilidade de errar, assim como na organização B, parece já fazer parte da cultura organizacional e partilhada por todos. No caso desta Organização, a presença do erro pode estar relacionada a um dos valores organizacionais, que é a inovação, que demanda de seus colaboradores soluções diferenciadas para acompanhar as tendências do mercado.

Controle do trabalho

Com relação a este fator, três dos entrevistados consideram que tem muita influência e dois que tem média influência para criatividade. Para os outros dois, um percebe pouca influência e outro, como sem influência para expressão criativa. A maioria deles julga que o controle do trabalho inibe a criatividade. Como citado pelo entrevistado (EPBG4), "a rigidez atrapalha, é ruim, não mostra muito os resultados". Outro diz que "a criatividade não tem prazo, não dá para controlar o trabalho e, sim, os resultados" (EPBG1). Apenas dois acreditam que este fator facilita a criatividade, quando as atividades são controladas fica mais fácil avaliar. Dentre os integrantes da equipe, quatro percebem a presença do controle do trabalho na organização. Citam que o controle sempre existe, por meio de registro de ponto, realização das atividades, mas não percebem que isto possa interferir no processo de criatividade.

Centralização do Poder

A centralização do poder é considerada por seis dos entrevistados, como muito influente para expressão criativa, apenas um julga que este fator é pouco influente na criatividade. Entretanto, todos o percebem como inibidor do processo de criação. Dentre os gerentes entrevistados, quatro julgam que este fator está presente na organização Portobello, citam sua presença, mas acham que não é forte, que é pouco expressivo. Existe a centralização, mas não é nada exagerado.

Liderança participativa

Para os gerentes entrevistados, quatro percebem que a liderança participativa tem muita influência, dois consideram que tem considerável influência e um julga que a influência deste fator para criatividade é pouca. Dentre eles, seis indicam que a presença da liderança participativa facilita a criatividade e um considera que inibe, por estar sempre orientando os trabalhos, acompanhando o andamento das atividades.

Quanto à presença deste fator, cinco gerentes consideram que ele se faz presente na organização. Um deles comenta que a liderança participativa existe, "mas poderia ser melhorada, não está presente em todas as áreas, existe, nos dois níveis, hierarquia" (EPBG5).

Falta de Apoio a novas idéias

Este fator foi considerado como muito influente para seis dos entrevistados, e um percebe o mesmo, como pouco influente. Todos julgam que a presença deste fator no ambiente organizacional pode inibir a criatividade. Para três dos entrevistados, este fator está presente na Empresa. Um deles comenta que "Depende do apoio. É difícil assumir a criatividade do outro. Depende da liderança, depende desta compartilhar, mas não é aplicado na prática se a liderança não compartilha"(EPBG1). Outro cita que existem "muitas restrições para se colocar idéias" (EPBG5). Entretanto, para maioria deles, as idéias são bem vindas, toda idéia é bem aceita, existe apoio, a Empresa dá abertura para as novas idéias. Um entrevistado diz que "o apoio é presente, tem apoio com limites" (EPBG3).

Poucas Informações

Cinco dos entrevistados consideram este fator como muito influente, dois outros se dividem em média influência e considerável influência para expressão criativa. Para seis deles, a presença deste fator pode inibir a criatividade e um considera que facilita. Este comenta que o "processo criativo depende da formação da pessoa, a pouca informação não é obstáculo para criatividade. Ter informações é bom, mas não é determinante, é mais da vontade, do apoio"(EPBG6).

Para quatro dos entrevistados, este fator se faz presente nesta Organização. Eles acham que as informações nem sempre são repassadas. Entretanto, tanto os que consideram que existe poucas informações, como os outros, os comentários são voltados para forma como as informações são repassadas. A maioria deles considera que existem muitas informações, mas que as mesmas são muito gerais, a Organização é muito aberta apresenta dados demais. Um entrevistado cita que a comunicação não é eficaz. Existe um grande volume de informações, mas pouca objetividade" (EPBG4). Este mesmo indivíduo comenta

que, sem informação, não sai nada, você só cria quando tem conhecimento. Percebe-se que valoriza este fator como essencial para criatividade.

Outro considera que são muitas informações, mas não chegam em tempo hábil, como cita um entrevistado: "As informações chegam atrasadas, chegam, mas não no tempo hábil, demoram muito para chegar" (EPBG5).

Recompensa a novas idéias

Nesta Organização, a percepção da influência deste fator para criatividade é bem dividida, Dois consideram muito influente, dois que apresenta considerável influência, outros dois, média influência e um, pouca influência. Para todos os gerentes entrevistados, o fato de recompensar novas idéias facilita a criatividade, um deles comentou que pode tanto facilitar como inibir a criatividade, visto que "a pessoa deve ter criatividade, ser criativa, pelo prazer, pela satisfação e não pelo prêmio, deve ser da vontade de cada um, não pela recompensa" (EPBG4). Outro comenta que a recompensa não pode ser apenas financeira, vale o reconhecimento, o indivíduo se sentir reconhecido" (EPBG3).

Para cinco deles, este fator está presente na Organização. Um deles comenta, que a recompensa a novas idéias "é focada na área industrial, não na área de gestão, não há reconhecimento formal. Existe recompensa para vendas, metas e BIP (Boas Idéias Portobello)" (EPBG7). Um outro entrevistado, diz que "toda empresa deveria fazer isso, destacar o indivíduo"(EPBG2). De forma geral, os comentários com relação a este fator indicam que existe o programa BIP, mas que o mesmo poderia ser reformulado para atender a toda Organização.

Incentivo ao Treinamento

Na percepção dos entrevistados nesta Organização, o incentivo ao treinamento, representa para quatro deles, média influência para criatividade. Dois acreditam ter considerável influência e um, como muito influente para expressão criativa. Todos consideram que a presença deste fator facilita a criatividade e, dentre eles, dois comentam que pode tanto facilitar como inibir. Um entrevistado comentou que o treinamento influencia

positivamente a criatividade, dá indicação do nível de comprometimento da pessoa" (EPBG3).

Na opinião de quatro dos entrevistados, este fator se faz presente na Organização. Entretanto, para um deles, "é preciso melhorias, não é o forte" (EPBG5). O que é confirmado, na opinião de outro entrevistado (EPBBG7), ao dizer que é preciso um plano bem estruturado para os treinamentos. Outro comenta que o "treinamento é necessário, conduz...mas a criatividade é justamente o que não está escrito. Treinamento de conhecimento induz, direciona, faz com que entre nos trilhos. Treinamento de cabeça ajuda" (EPBG4). Um outro comenta, de forma geral, que os treinamentos deveriam ser feitos fora do horário de trabalho. Colocar cotas para treinamento do funcionário. Para este entrevistado, "o treinamento ajuda a criatividade, quando tem possibilidades de escolha. Quando é imposto, inibe" (EPBG1).

Disponibilidade de Recursos

Cinco dos sete entrevistados consideram que a disponibilidade de recursos tem média influência para criatividade. Os outros dois divergem na opinião, um acredita que este fator não tem influência, para ele "a maioria de criatividade não precisa de recurso, o recurso é o meu tempo. Para implantar a idéia, é necessário recurso. A materialização da idéia precisa de recurso. O que é preciso é tempo para criatividade"(EPBG3). O mesmo foi citado pelo entrevistado (EPBG2); para ele, o tempo é o recurso mais importante que o recurso material". Outro acha que tem muita influência para criatividade. Para seis dos entrevistados, este fator facilita a expressão criativa, e dois deles consideram que pode também inibir a criatividade, visto que, "quando se tem muito recurso não se cria nada. Muito recurso inibe. Recurso investido em desenvolvimento facilita" (EPBG4). O entrevistado (EPBG5) também compartilha da mesma idéia, ao dizer que "quando se tem todos os recursos, não se utiliza a criatividade".

Com relação à presença deste fator na Organização, seis consideram que está presente. Para os entrevistados, a disponibilidade de recursos existe, um comenta que "sempre que uma idéia é boa, é viável, sempre tem recursos" (EPBG3). O mesmo foi dito pelo entrevistado (EPBG4), "os recursos existem desde que mostrem resultados".

Estes comentários encerram as análises dos fatores que compõem a categoria cultura organizacional. Como cada fator é percebido pelos componentes das equipes nas três organizações estudadas.

Na sequência, apresentam-se os gráficos e as análises dos dados obtidos nas organizações pesquisadas, referentes aos nove fatores da categoria relacionamento interpessoal. Assim como na etapa anterior, os gráficos retratam a percepção dos participantes com relação aos fatores desta categoria.

4.2 ANÁLISE DOS FATORES DA CATEGORIA RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A seguir serão analisados os fatores que compõem a categoria relacionamento interpessoal, conforme apresentado no quadro nº 12 da página 105. A análise baseia-se nos dados obtidos das entrevistas.

Existência de cooperação e confiança entre colegas

Este primeiro fator indica a presença de apoio e cooperação dos colegas para realizar as atividades, bem como confiança entre os mesmos para cumprimento do trabalho. Tal fator foi estudado em trabalhos como o de Bruno-Faria e Alencar (1996) e Velloso Filho (1999), citados no quadro n.º 02, pág. 57 . A existência de cooperação e confiança entre colegas dá indícios do clima de trabalho e do envolvimento que as pessoas apresentam com seus pares. Conforme o trabalho dos autores citados, a presença deste fator facilita a expressão criativa, assim como sua ausência inibe a criatividade. Indica o tipo de relacionamento social e organizacional existente num ambiente de trabalho.

Compartilhamento de idéias entre colegas

Este fator implica na possibilidade de dividir idéias que surgem sobre o trabalho com os colegas, de poder partilhar com os mesmos sugestões sobre a atividade que desenvolvem, o que, de certa forma, facilita também a aproximação e a integração entre eles. Este fator demonstra também o nível de confiança existente e dá indícios do clima de trabalho. Velloso Filho (1999) destaca este fator como integrante das relações interpessoais no ambiente de trabalho, sendo responsável pela harmonia e entrosamento entre os colegas, facilitando o processo criador. Assim, a possibilidade de dividir as idéias que surgem com os colegas no trabalho facilita e contribui para um clima favorável à criatividade.

Presença de bom humor e brincadeiras

Caracteriza-se pelo relacionamento interpessoal favorável a brincadeiras, ao clima de descontração, amizade e alegria no ambiente de trabalho. Este fator foi estudado no trabalho de diferentes autores citados no quadro nº 02. Demonstra também o nível de integração e

amizade das pessoas no trabalho, permite identificar a influência das lideranças e da cultura organizacional.

Presença do espírito de equipe

Entende-se por este fator o clima de colaboração e preocupação com a realização das atividades de trabalho, o sentimento de união e valorização das responsabilidades do grupo. A importância do espírito de equipe foi destacada por Egan (2005), Alencar e Bruno-Faria (1996) e por outros autores, citados no quadro já mencionado.

Comprometimento com a equipe

Neste fator pode-se perceber a presença de pessoas comprometidas com o trabalho e com a equipe, pessoas que possuem responsabilidades com a realização das atividades e com os colegas. Este fator denota o vínculo que as pessoas têm com os colegas e com o trabalho. Pode-se perceber o quão envolvidas elas estão.

Respeito e apoio ao colega

Pode ser identificado como a presença de respeito e apoio aos colegas durante a execução das atividades de trabalho, no reconhecimento das individualidades e no apoio às novas idéias que possam ocorrer sobre a forma de executar as atividades. O respeito e o apoio do colega também foi estudado em trabalhos, como o de Alencar e Bruno-Faria (1996).

Facilidade de comunicação

Reconhecido com a presença de diálogos freqüentes entre colegas e lideranças, com possibilidades de questionamentos e informações suficientes para realização das atividades. Também foi apontado no trabalho de Bruno-Faria e Alencar (1996) como influenciador da expressão criativa. A comunicação é considerada essencial nos trabalhos em equipe, os autores citados na revisão bibliográfica mencionam a necessidade de diálogo entre os indivíduos para a alcance dos objetivos.

Relacionamento interpessoal afetivo

Identificado pelo clima de amizade, companheirismo e respeito entre os colegas. Este fator é considerado relevante para o trabalho em equipe e para o desenvolvimento da criatividade, conforme mencionado por alguns autores, citados no quadro n.º 02.

Interesses pessoais

Compreende-se por interesses pessoais neste trabalho a presença de interesses individuais mais fortes que os interesses do grupo, interesses em concluir a tarefa mediante necessidades pessoais, deixando de lado o coletivo.

GRÁFICOS E ANÁLISES

FATORES DA CATEGORIA

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

ORGANIZAÇÃO A

PROTEGIDOS DA PRINCESA

Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal

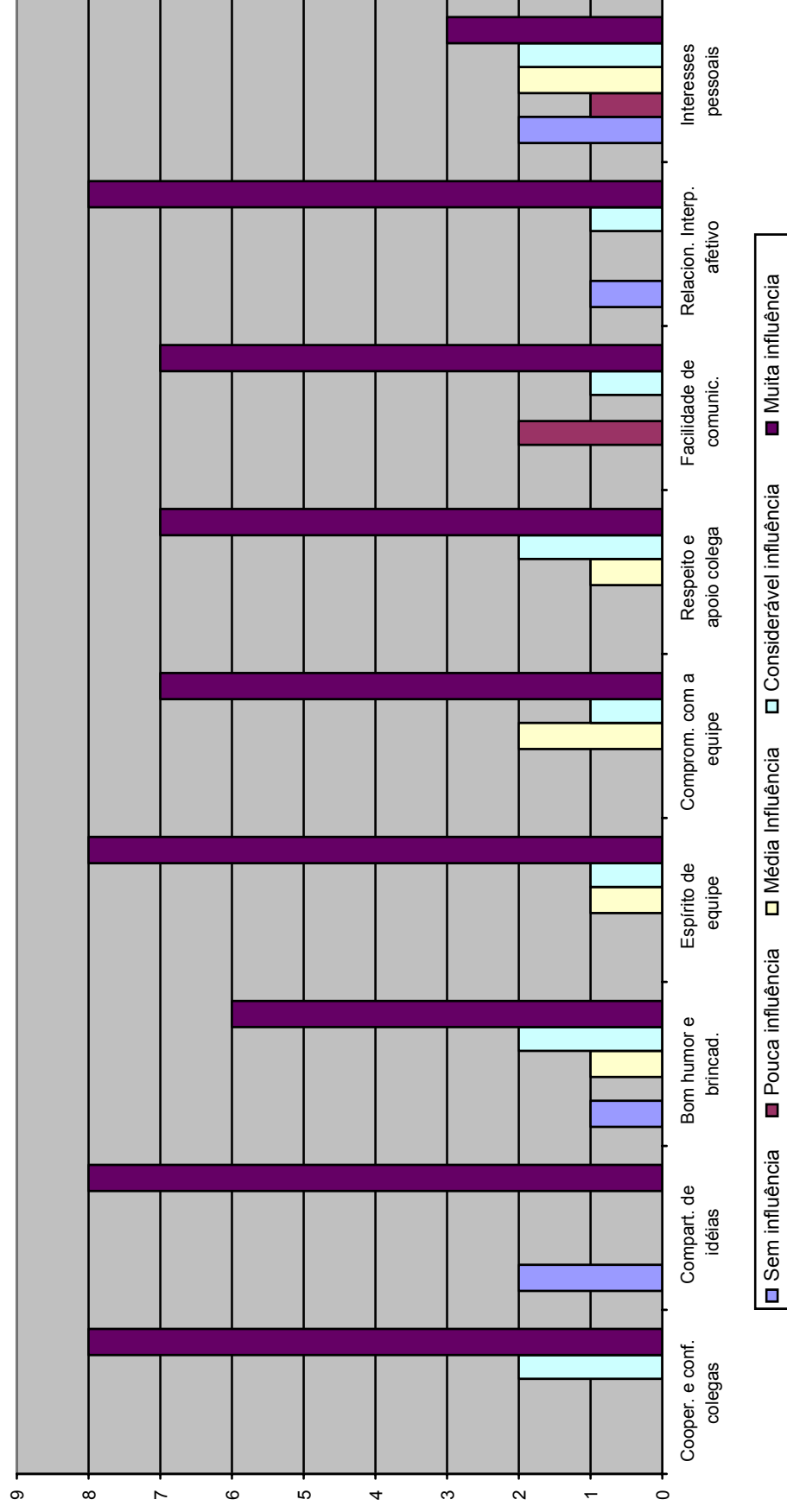


Gráfico nº 10: Tipos de Influência Organização A
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Organização A Facilitadores/Inibidores

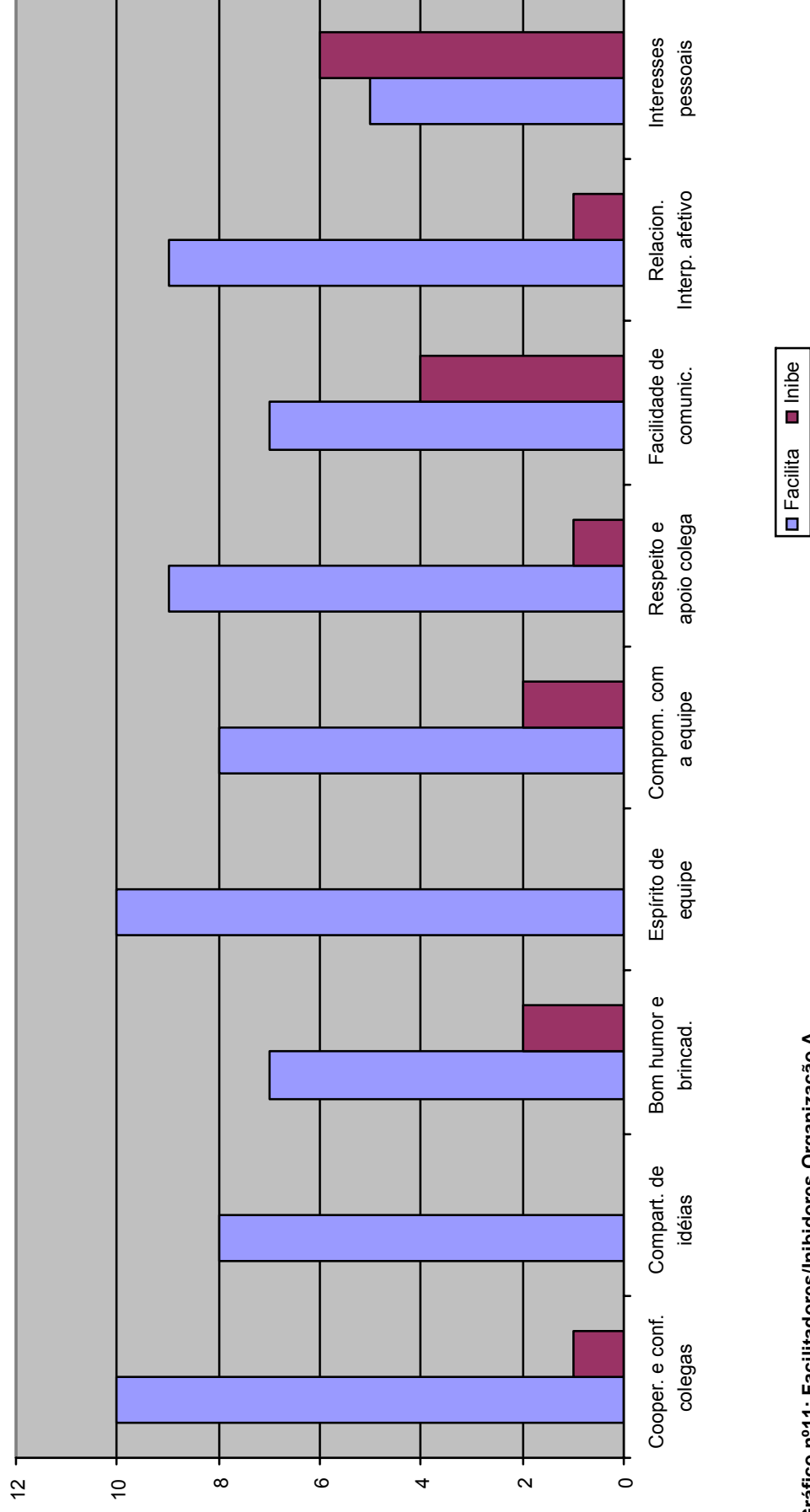


Gráfico nº11: Facilitadores/Inibidores Organização A
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da categoria Relacionamento Interpessoal Presentes na Organização A

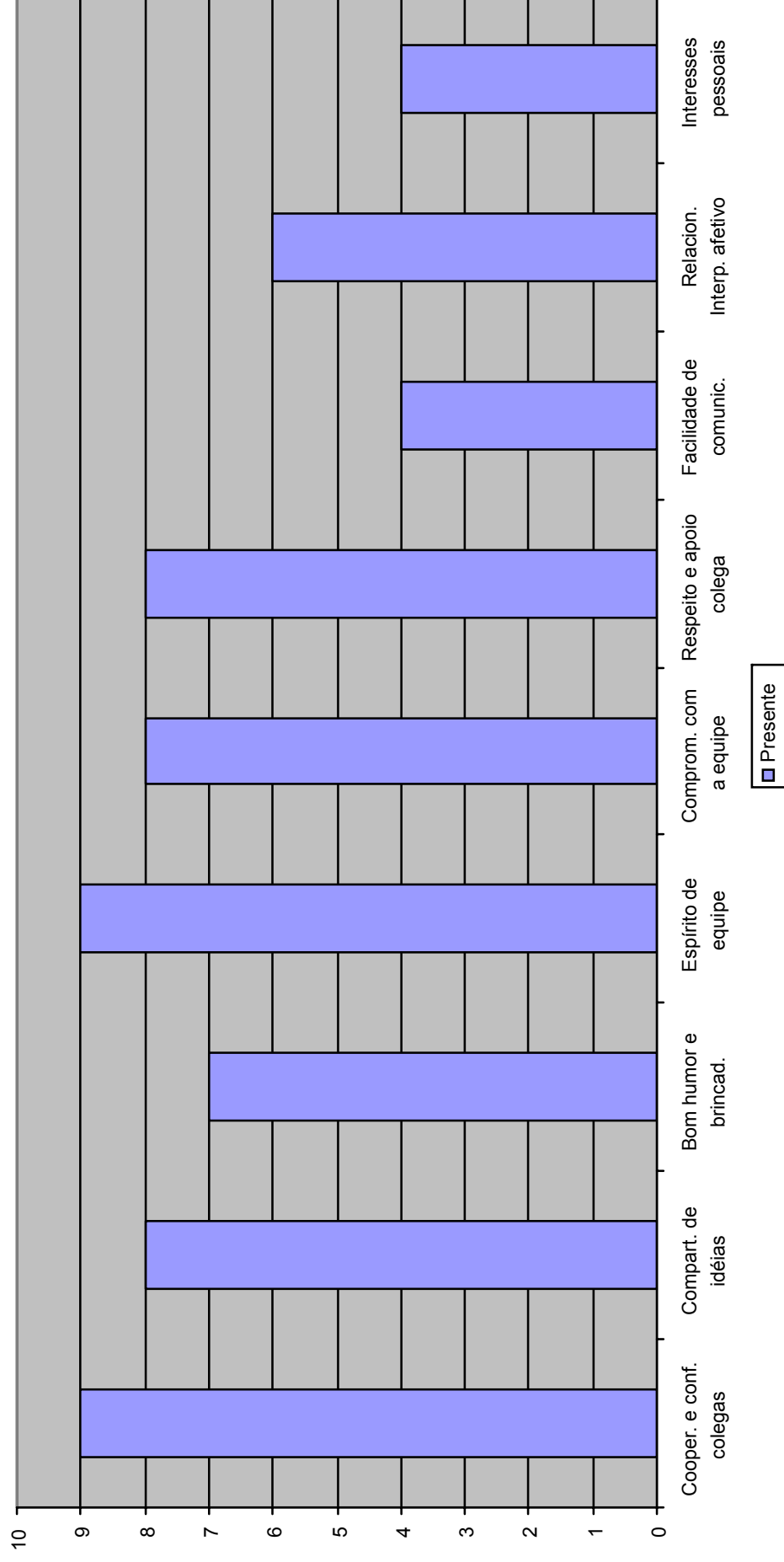


Gráfico nº12: Fatores presentes na Organização A
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.1 Análise dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal na Organização A - Protegidos da Princesa

Existência de Cooperação e confiança entre colegas

Conforme os entrevistados, a presença deste fator recebe de considerável a muita influência na expressão criativa, todos indicam que sua existência facilita a criatividade. Todos também são unânimes em dizer que este fator está presente na Escola. Os entrevistados afirmaram que trabalham de forma cooperativa, quando um termina sua parte, logo se dispõe a ajudar o outro, isto também ocorre entre as equipes. Quando uma equipe finaliza a confecção das fantasias da ala, seus integrantes colaboram com a preparação de outras em outra equipe. Eles afirmaram que existe confiança entre eles e entre os demais colegas da Escola, pois todos precisam acreditar e confiar no trabalho que está sendo feito, que todos terão responsabilidade para terminar e cumprir o prazo necessário.

Compartilhamento de idéias entre colegas

Dentre os entrevistados, sete responderam que compartilhar idéias com os colegas influencia muito na criatividade e facilita este processo de geração de idéias. Apenas dois respondentes consideram que este fator não influencia a expressão criativa. Com relação à presença deste fator na Escola, a maioria considera que existe. Na percepção deles, as idéias são compartilhadas, eles conversam entre si e trocam idéias sobre a montagem, a elaboração e sugestões sobre o desenvolvimento das fantasias.

Presença de bom Humor e Brincadeiras

Os dados obtidos nesta Organização demonstraram, com a opinião dos pesquisados, que a presença de bom humor e brincadeiras tem de média a muita influência na criatividade, proporcionando uma incidência maior para facilitar o processo criativo. Entretanto, algumas observações foram feitas no sentido oposto, sugerindo que a presença de brincadeiras pode,

em determinados momentos, atrapalhar o andamento do trabalho e assim inibir a criatividade. Encontrou-se também a opinião que este fator não interfere na criatividade. No geral, os entrevistados citaram que existe um clima de descontração e amizade bem forte entre eles, estão sempre brincando e rindo durante a elaboração das fantasias. Algumas pessoas trabalham durante o dia em outros ambientes e, quando inicia o período de montagem das fantasias, isto serve para descontrair, fazendo com que o tempo passe mais rápido. Vale lembrar que várias equipes da Escola são formadas por pessoas que apresentam vínculo de amizade e/ou familiar, o que proporciona e facilita o clima de amizade e brincadeiras.

Espírito de Equipe

A presença do "espírito" de equipe foi indicada pelos entrevistados desta organização como tendo de média a muita influência na expressão criativa, sendo facilitadora deste mesmo processo. Todos os entrevistados afirmaram que este fator está presente na equipe de que participam e na Escola como um todo. De fato, o espírito de equipe pode ser observado no conjunto, todos procuram colaborar com as diferentes atividades da Escola. Muitos que trabalham na confecção de fantasias ajudam depois a equipe de harmonia durante o desfile. Conforme os entrevistados, esta integração, o espírito de colaboração, também acontece durante o ano entre os diferentes setores: financeiro, divulgação, grêmio feminino... É este espírito de equipe que dá o sentido de união de que a Escola necessita, vincula os integrantes por um objetivo comum, que é desejado e compartilhado por todos.

Comprometimento com a equipe

O comprometimento com a equipe foi apontado pelos entrevistados como de muita influência para criatividade, tendo também duas pessoas que acreditam que tem média influência para expressão criativa. A mesma proporção se repete para indicar o tipo de influência. Dentre os entrevistados, sete consideram que a presença deste fator facilita, e dois consideram que inibe o processo criativo. Dos nove entrevistados, oito consideram que este fator está bem presente na Escola, os integrantes das equipes são envolvidos com o que fazem, a maioria é voluntário e desempenham suas atividades por puro prazer, o que

demonstra o nível de comprometimento que possuem não só com a equipe, mas com a Escola e com os ideais do carnaval também.

Respeito e apoio ao colega

Este fator é percebido pelos entrevistados nesta Organização como apresentando de média a muita influência para a criatividade, considerando que sua presença influencia, facilitando a expressão criativa. Entretanto, quando isto não ocorre leva à inibição. Dentre os entrevistados, oito consideram que existe respeito e apoio aos colegas na Escola. O respeito pelo outro é um dos valores da Escola, existe uma preocupação em valorizar as individualidades, o trabalho de cada um, em reconhecer a contribuição que cada um pode dar.

Facilidade de Comunicação

A facilidade de comunicação foi percebida pelos entrevistados na Escola de Samba Protegidos da Princesa como apresentando pouca, considerável e muita influência na expressão criativa, tendo uma ocorrência maior para muita influência. Na opinião deles, a interferência deste fator pode tanto facilitar como inibir a criatividade. Eles acreditam que o fato de muito diálogo pode atrapalhar o andamento do trabalho. Este fator não é tão presente na Escola; consideram que existe comunicação, mas não é tão fácil de ter acesso, de questionar e de dialogar com as lideranças.

Relacionamento Interpessoal Afetivo

Para os entrevistados, este fator tem considerável e muita influência para criatividade e sua presença facilita o processo criativo. Uma pessoa considera que o relacionamento interpessoal afetivo não interfere na criatividade. Dos nove entrevistados, seis consideram que este fator está presente na Escola, que existe companheirismo, amizade e respeito entre todos. O mesmo foi relatado pelo presidente da Escola, que considera que todos são

companheiros, que existe uma boa convivência entre todos. As pessoas que participam da Escola possuem afinidades com a mesma, pertencem, na maioria, a mesma comunidade e possuem vários familiares que também fazem parte da Escola. O vínculo afetivo dos integrantes com a Organização é grande e entre eles também.

Interesses Pessoais

A influência dos interesses pessoais para criatividade, na opinião dos entrevistados, foi de pouca a muita influência. Este fator pode tanto facilitar como inibir a expressão criativa. Para uma pessoa, este fator não interfere no processo criativo. Dentre os entrevistados, quatro citaram que este fator está presente na Escola, que existem algumas vaidades e, em alguns momentos, isto sobressai, podendo prejudicar o trabalho das pessoas.

GRÁFICOS E ANÁLISES

FATORES DA CATEGORIA

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

ORGANIZAÇÃO B

DTCEA/FL

Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Organização B Tipos de Influência

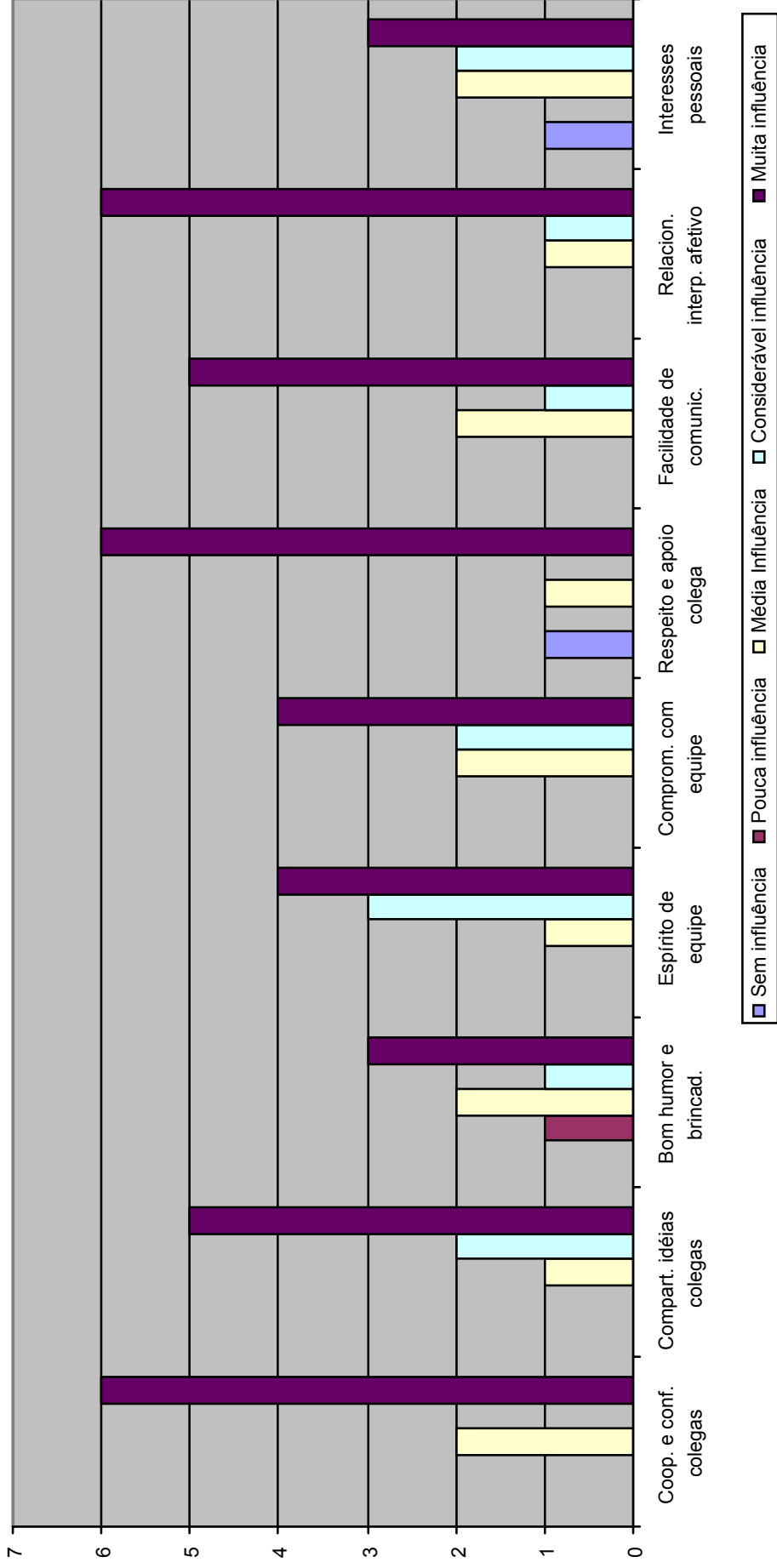


Gráfico nº13: Tipos de influência Organização B
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Organização B Facilitadores/Inibidores

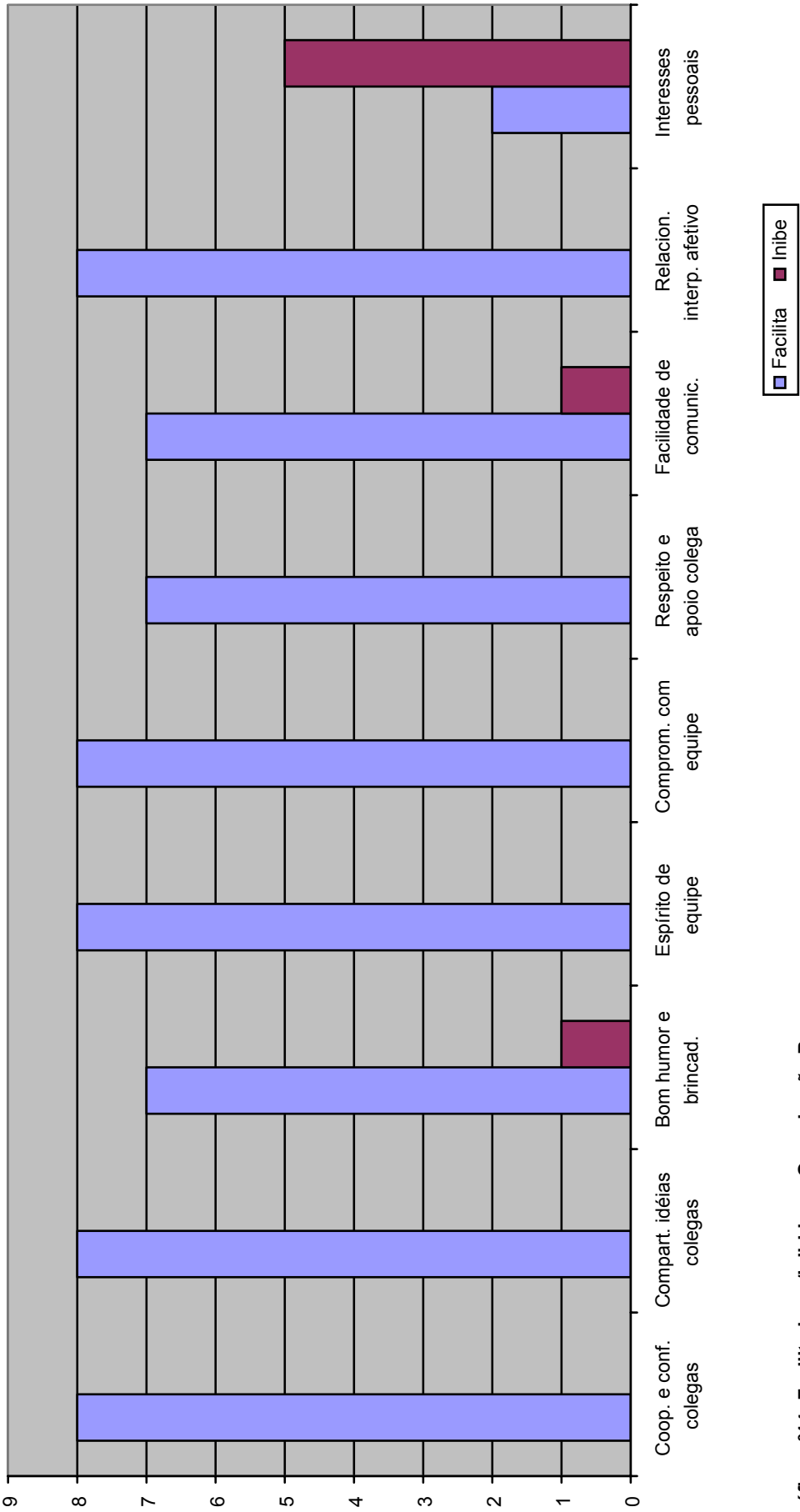


Gráfico nº14: Facilitadores/Inibidores Organização B
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Presentes na Organização B

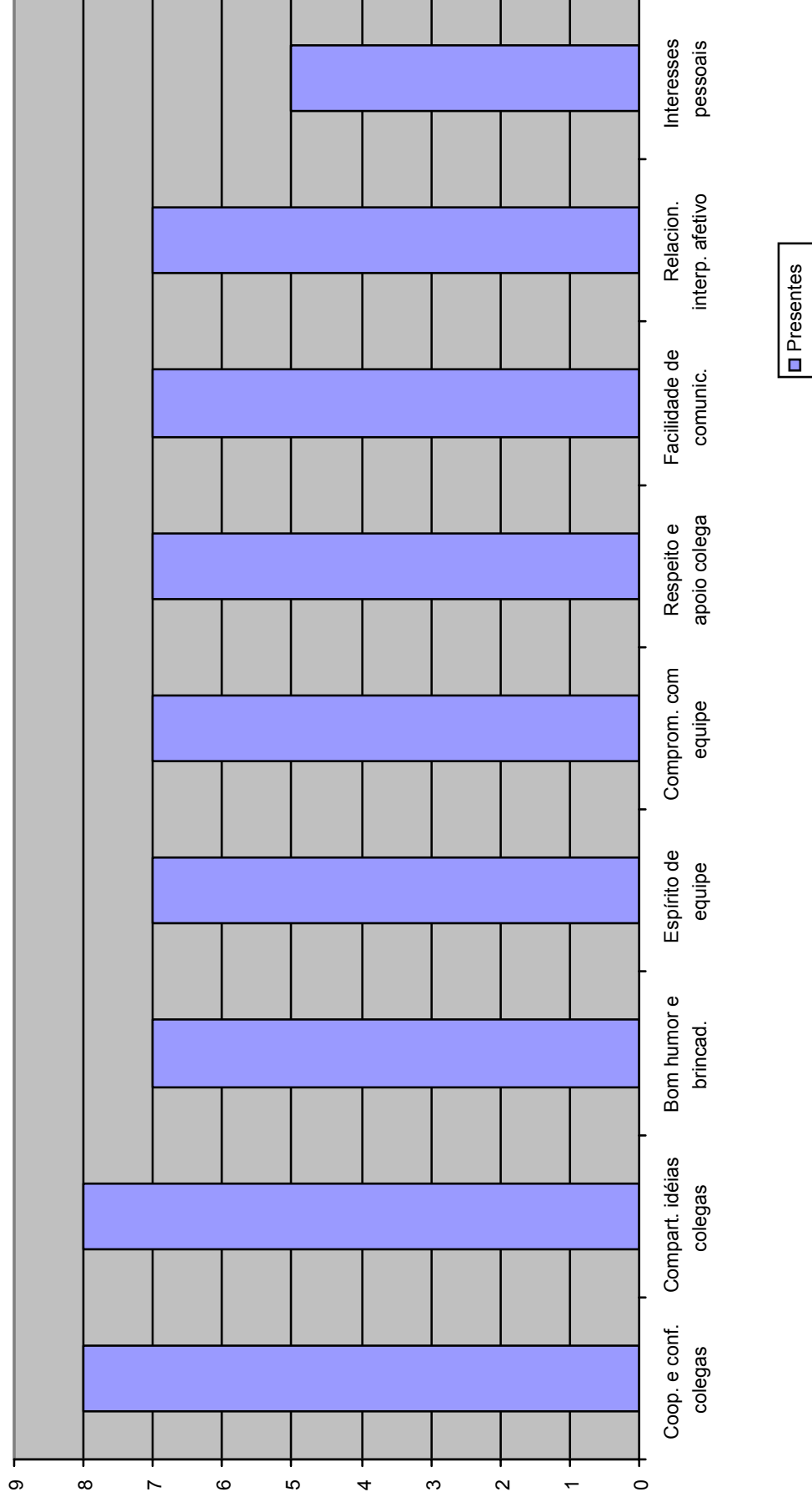


Gráfico nº15: Fatores Presentes na Organização B
Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Análise dos Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal na Organização B - DTCEA/FL

Existência de Cooperação e confiança entre colegas

Na opinião dos entrevistados desta Organização, a presença de cooperação e confiança entre colegas facilita a criatividade e tem de média a muita influência neste processo. Todos os entrevistados foram unânimes em dizer que existe cooperação e confiança entre eles, colocaram este fator como essencial para criatividade, para o trabalho e para integração. Na atividade que realizam é importante que todos estejam sintonizados, que exista confiança entre eles.

Compartilhamento de idéias entre colegas

Este fator foi considerado apresentando de média a muita influência para criatividade, na opinião dos entrevistados. Eles foram unânimes em dizer que o compartilhamento de idéias entre colegas influencia positivamente, ou seja, facilita a criação. Da mesma forma, todos consideraram que este fator está presente na Organização na qual trabalham; consideram que existe um bom clima de trabalho e que podem compartilhar as idéias que surgem sobre o trabalho e mesmo sobre fatos pessoais. Alguns citaram que poder falar no grupo, expor suas idéias e sentimentos ajuda na integração e aumenta a confiança entre eles, proporcionando um ambiente mais harmonioso para o trabalho.

Presença de bom humor e brincadeiras

Na opinião dos entrevistados, este fator pode apresentar de pouca a muita influência na criatividade e facilita o processo criativo. Dentre os entrevistados, sete julgaram que este fator está presente no ambiente de trabalho. Um entrevistado sugeriu que a presença de brincadeiras, dependendo do momento, também pode inibir o processo criativo, entretanto, acredita que deve existir, que é importante para o relacionamento das pessoas (EQAPP1).

Outro comenta que a presença de brincadeiras depende de cada equipe, em algumas, isto aparece mais fácil, em outras, quase não há (EQAPP5). Outros atentaram para o fato de que, durante os procedimentos de instrução, a brincadeira deve ser evitada, tudo é gravado e pode ser prejudicial. Fora esta situação, o bom humor e as brincadeiras são bem vindos. Eles procuram manter sempre um clima de amizade na equipe.

Espírito de Equipe

Este fator é percebido pelos integrantes desta Organização como apresentando de média à muita influência na expressão criativa, agindo como facilitador. Dentre os entrevistados, sete consideram que o espírito de equipe está presente no seu ambiente. As atividades são desenvolvidas sempre na presença de todos os da equipe, tudo que é realizado é compartilhado com os colegas, assim, quando alguém necessita parar por algum momento ou sair da sala de controle, todos sabem como proceder. A atividade de controladores de tráfego aéreo depende essencialmente desse espírito de colaboração, de união entre eles e entre os controladores de vôo, os meteorologistas e os pilotos das aeronaves.

Comprometimento com a equipe

Os entrevistados nesta Organização sugeriram que o fator comprometimento com a equipe tem de média a muita influência para criatividade. Todos consideraram que a presença deste fator facilita a expressão criativa. Dentre os entrevistados, sete consideram que existe comprometimento com a equipe no ambiente de trabalho. Para realizar a atividade, precisam de pessoas comprometidas e responsáveis com o que fazem. Um entrevistado disse que o comprometimento nem sempre existe, mas é necessário para o trabalho.

Respeito e apoio ao colega

O respeito e apoio ao colega é visto pelos entrevistados desta Organização como apresentando média e muita influência para expressão criativa. Dentre eles, sete consideram

que esta influência é facilitadora, somente um considera que este fator não interfere na criatividade. Para os entrevistados, este fator é presente e valorizado no ambiente de trabalho. O respeito está de certa forma implícito na cultura da Organização, que trabalha de forma hierárquica, o que corresponde ao fator campo de Csikszentmihalyi (1996), e é compartilhado por todos no mesmo ambiente.

Facilidade de Comunicação

Os entrevistados neste ambiente de trabalho consideraram que a facilidade de comunicação apresenta de média a muita influência para criatividade, facilitando a ocorrência da mesma. Um entrevistado comentou que algumas pessoas podem apresentar dificuldade para se comunicar e, neste caso, inibe a criatividade, podendo também fazer com que o indivíduo mude de equipe (EQAPP5). Dentre os entrevistados, sete consideram que existe facilidade de comunicação no ambiente de trabalho, o diálogo é freqüente entre os colegas, o supervisor e as chefias. Consideram que existe abertura para questionamentos e procuram discutir em equipe assuntos relacionados às atividades que realizam.

Relacionamento Interpessoal Afetivo

O relacionamento interpessoal afetivo foi considerado pelos entrevistados desta Organização, apresentando de média a muita influência na criatividade, exercendo o papel de facilitador do processo de criação. Sete dos entrevistados consideram que este fator é presente no ambiente de trabalho. O tempo de trabalho que eles têm na Organização facilita o vínculo, todos foram socializados com os mesmos valores. Outro dado relevante tem relação com o gênero, visto que a maioria dos integrantes desta Organização são do gênero masculino, o que direciona e facilita algumas brincadeiras e conversas, favorecendo o relacionamento interpessoal. Além destes, também foi comentado que eles organizam confraternizações (churrasco, futebol...), para fortalecer a integração e "lavar roupa suja", quando necessário.

Interesses Pessoais

Para os entrevistados, a opinião sobre a influência deste fator na criatividade é bem dividida. Eles consideram que apresenta de média a muita influência para o processo criativo e pode também não apresentar influência. A maioria considera que interfere inibindo a criatividade e poucos consideram que facilita. Cinco entrevistados consideram que este fator está presente no ambiente de trabalho. O que pode ser compreendido com comentários realizados durante a entrevista. Os interesses aparecem em algumas situações, mas não chegam a afetar o trabalho. Um entrevistado citou que "interesses existem, mas é possível conciliar os interesses pessoais com a equipe. Quando uma pessoa tem interesse (formatura, filhos...), a equipe tenta conciliar o serviço, prioridade é o coletivo, existe colaboração para que se possa atender as necessidades"(EQAPP5). Para outro entrevistado, os interesses pessoais não aparecem na equipe e, sim, na Organização.

GRÁFICOS E ANÁLISES

FATORES DA CATEGORIA

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

ORGANIZAÇÃO C

CERÂMICA PORTOBELLO S.A.

Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Organização C Tipos de Influência

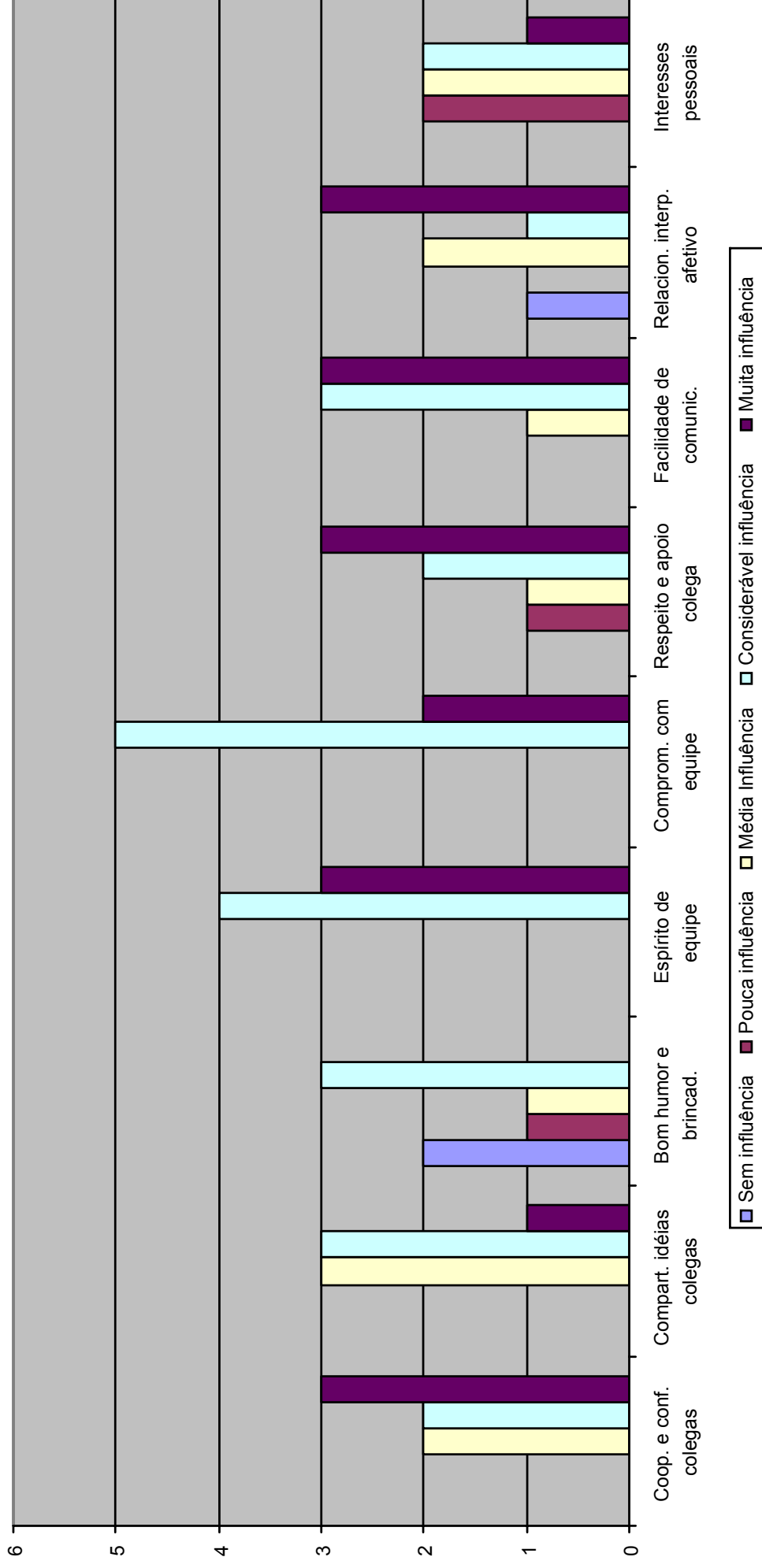


Gráfico nº 16: Tipos de Influência Organização C
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores do Relacionamento Interpessoal Organização C Facilitadores/ Inibidores

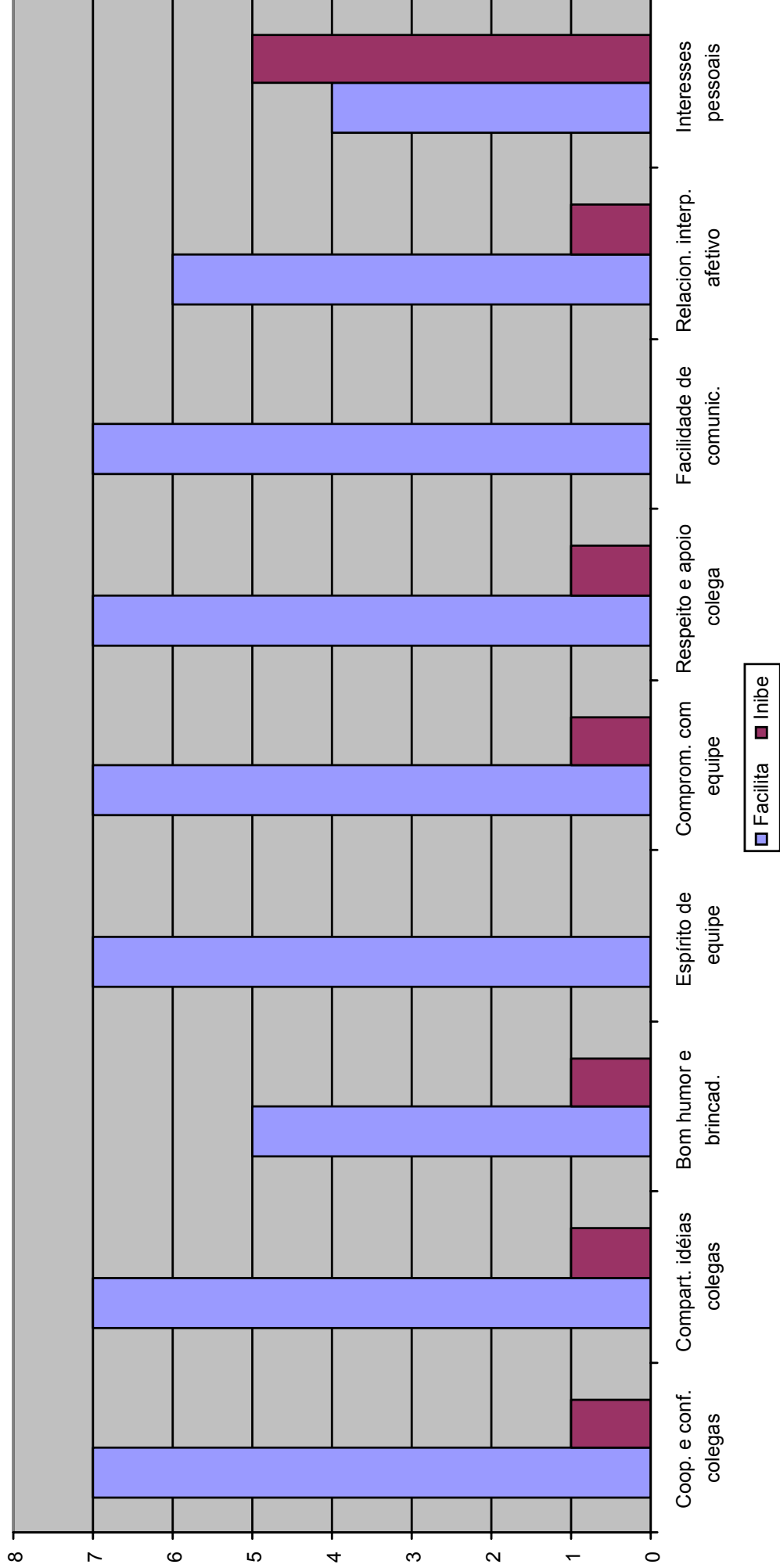


Gráfico nº 17: Facilitadores/Inibidores Organização C
Fonte: Dados da Pesquisa

Fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal Presentes na Organização C

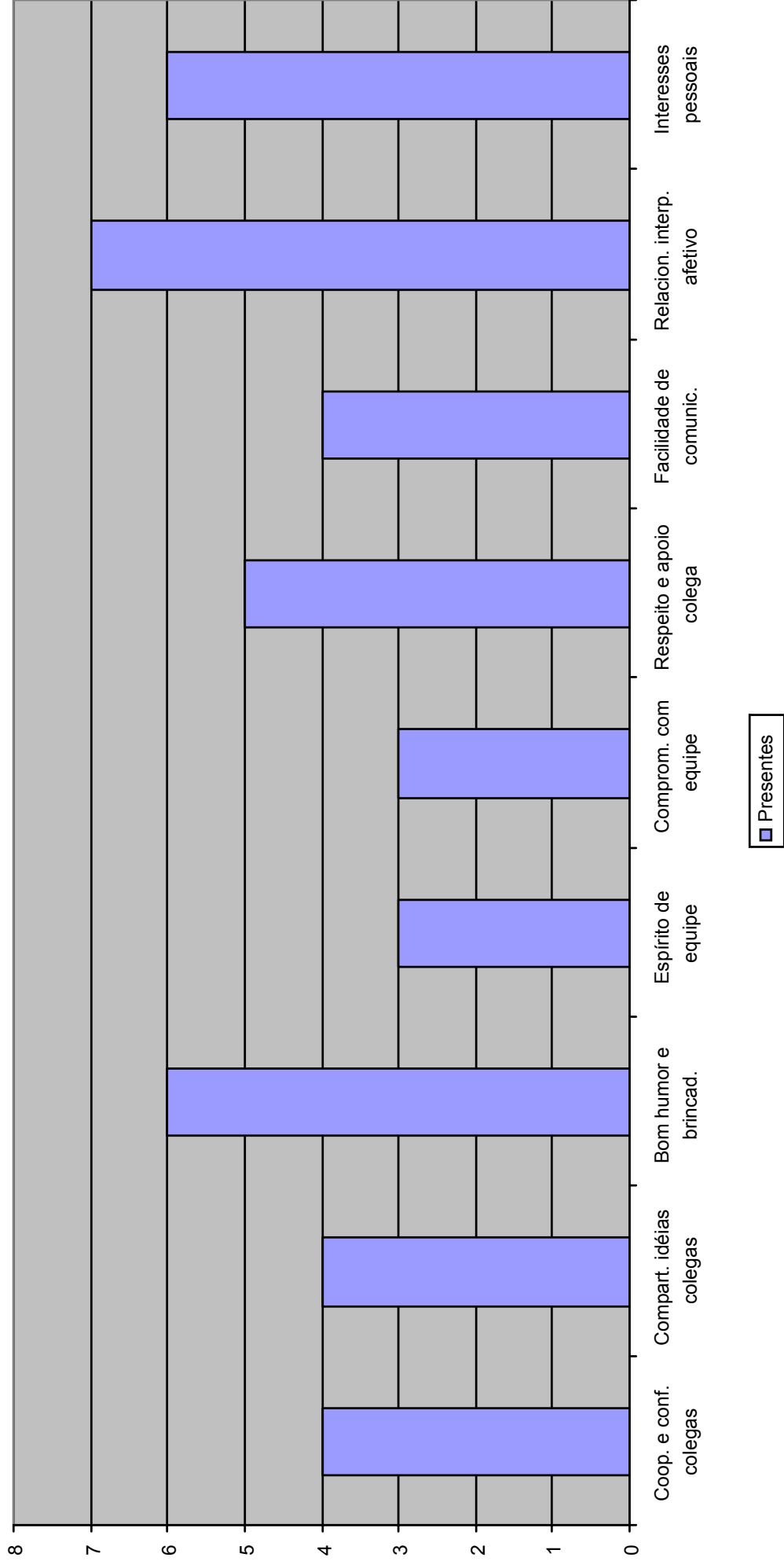


Gráfico nº 18: fatores presentes na organização C
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.3 Análise dos Fatores da categoria Relacionamento Interpessoal na Organização C - Cerâmica Portobello S.A.

Existência de Cooperação e confiança entre colegas

Nesta Organização, as opiniões se dividem entre média e muita influência para presença do fator cooperação e confiança entre colegas. Porém, todos consideram que a presença deste fator facilita a criatividade. Na opinião de um dos entrevistados, este fator pode tanto facilitar como inibir a criatividade, segundo ele, "depende do apoio que existe entre eles" (EPBG1).

Dentre os entrevistados, quatro consideram que existe cooperação e confiança entre os colegas. Mas, para eles é preciso melhorar. Esta relação é fraca e necessita melhorar. Todos os quatro citaram que é necessário fazer melhorias, um deles comenta "existe, mas é pouco. Intenção real são interesses pessoais, é preciso resgatar a cooperação e confiança"(EPBG7).

Na opinião de um outro entrevistado, este fator já foi melhor, no momento está um pouco prejudicado. Ele mesmo diz que "o ambiente fica mais criativo quando as pessoas estão bem... se perde a criatividade, quando existe conflitos, crises" (EPBG4).

Compartilhamento de idéias entre colegas

Para os entrevistados, as opiniões se dividem em média influência e considerável influência, apenas um considera como muito influente para criatividade. Um entrevistado comenta que "o compartilhamento de idéias é de influência considerável para empresas que trabalham em equipe, mas, as que trabalham de forma individualizada, não influencia tanto" (EPBG3). Todos colocam que a presença deste fator facilita a criatividade e um deles cita que pode tanto facilitar como inibir, pois pode gerar constrangimento de alguns ao colocar a idéia.

Dentre os entrevistados, quatro consideram que o compartilhamento de idéias entre colegas está presente na organização, mas é pouco, poderia ser melhorado. Na opinião de outro entrevistado, "existe a falta de confiança e cooperação entre eles... alguém pode tomar a idéia do outro, portanto, o compartilhamento é fraco"(EPBG7).

Presença de bom humor e brincadeiras

A presença de bom humor e brincadeiras foi considerada sem influência para criatividade por dois dos entrevistados. Três consideram que tem uma influência considerável, e os outros dois se dividem em pouca e média influência. Para cinco deles, a presença deste fator facilita a criatividade. Outro considera que ele mais inibe que facilita. Para este entrevistado, "a brincadeira pode depreciar, rotulando as pessoas, que acabam levando rótulos, é depreciativo" (EPBG1).

Contudo, quase todos, seis deles, consideram que este fator está presente na Organização em que trabalham. Para outro entrevistado, a Empresa é formal, hierárquica, o que prejudica a presença do bom humor e das brincadeiras. Segundo ele, "as grandes idéias acontecem quando o indivíduo está desarmado" (EPBG4).

Espírito de Equipe

Para os entrevistados nesta Organização, a presença do espírito de equipe recebe, segundo quatro deles, considerável influência para criatividade. Os outros três consideram como muito influente. De forma unânime, percebem a presença deste fator como facilitadora do processo de criação.

Com relação à presença deste fator, apenas três deles consideram que ele está presente. Os outros partilham a opinião que este fator necessita ser melhorado, a presença dele é fraca e deve ser trabalhado para se desenvolver mais. Um entrevistado comentou que "é o que mais precisa trabalhar. Deixar de ser eu para ser Nós"(EPBG3).

Comprometimento com a equipe

Com relação a este fator, cinco dos gerentes indicam que ele tem considerável influência para criatividade e dois, muita influência. Todos acreditam que a presença deste fator facilita o processo criativo; um deles considera que pode tanto facilitar como inibir. Na opinião dele, "quando existe muito compromisso, pode dificultar, apenas executa, não cria" (EPBG4). Pode-se compreender que, na percepção deste entrevistado, o comprometimento vincula as pessoas, dificultando que as mesmas possam se soltar para criar.

A presença do comprometimento com a equipe na Organização é percebida por três dos entrevistados. A maioria citou que este fator precisa ser trabalhado, que está prejudicado e necessita de melhorias.

Respeito e apoio ao colega

O respeito e apoio ao colega é percebido por três entrevistados desta Organização como muito influente, por dois, como considerável e os outros dois se dividem em média e pouca influência para criatividade. Todos consideram que a presença deste fator facilita a expressão criativa e, um deles, que pode também inibir, "quando aparece idéias de outra área" (EPBG1). Na opinião deste entrevistado, quando surgem idéias sobre atividades de outra área, o respeito ao colega pode fazer com que nada seja falado para não interferir no trabalho do outro.

Para cinco dos entrevistados este fator está presente na empresa. Um deles comenta que "precisa melhorar, ele está presente para se valorizar no plano individual" (EPBG3).

Facilidade de Comunicação

Este fator dividiu a opinião de seis entrevistados entre considerável e muita influência, um considerou como média influência para criatividade. Todos consideram que a facilidade de comunicação facilita a expressão criativa. E, dentre os entrevistados, quatro percebem este fator na Organização, contudo, observam que existe necessidade de melhorias.

Relacionamento Interpessoal Afetivo

Dentre os entrevistados, três consideram que o relacionamento interpessoal afetivo tem muita influência, dois o percebem como exercendo média influência e um, como considerável influência para criatividade. Para um dos entrevistados, este fator não é relevante para criação, ele não exerce influência para criatividade. Seis dos gerentes consideram que a presença deste fator facilita, um deles cita que pode também inibir, por existir mais amizade que profissionalismo.

Todos consideram que na Organização em que trabalham o relacionamento interpessoal afetivo está presente. Comentam que a Empresa tem um ambiente familiar, que

existe um bom relacionamento entre as pessoas, lembrando que pode ainda ser melhor, que não é o ponto alto.

Interesses Pessoais

Com relação a este fator, as opiniões se dividem em pouca influência, média influência e considerável influência, todos com dois votos e apenas um para muita influência para criatividade. Quatro entrevistados consideram que os interesses pessoais facilitam a criatividade, como comentado por um gerente: "Quando um indivíduo tem interesse em um determinado assunto, ele desenvolve mais"(EPBG6). Cinco consideram que inibe.

A presença deste fator, na Organização, é percebida por seis dos gerentes entrevistados. Um deles comenta que existe "mais interesse pessoal que eu gostaria, deveria ser mais do coletivo"(EPBG3). O mesmo é compartilhado por outro gerente que diz: "Interesses pessoais são mais fortes que o coletivo"(EPBG7).

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Com base nas informações obtidas, das análises individuais das organizações estudadas, realizou-se uma análise comparativa, na intenção de avaliar a influência dos fatores do ambiente de trabalho na criatividade das equipes.

Lembrando que o instrumento utilizado para obtenção dos dados procurou identificar que fatores das categorias cultura organizacional e relacionamento interpessoal se fazem presentes nas organizações pesquisadas, que tipo de influência exercem na criatividade das equipes e quais, dentre eles, funcionam como facilitadores e como inibidores do processo criativo das equipes.

Desta forma, procurou-se, na sequência, apresentar dois gráficos comparativos, referentes às duas categorias de fatores estudados, presentes nas três organizações. O primeiro gráfico retrata os resultados dos fatores da categoria cultura organizacional das três organizações e o segundo, da categoria relacionamento interpessoal também das três organizações.

GRAFICOS E ANÁLISES

DOS FATORES DAS CATEGORIAS

CULTURA ORGANIZACIONAL

E

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

PRESENTES NAS

ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

**Comparação dos Fatores da Categoria Cultura Organizacional
Presentes nas Organizações**

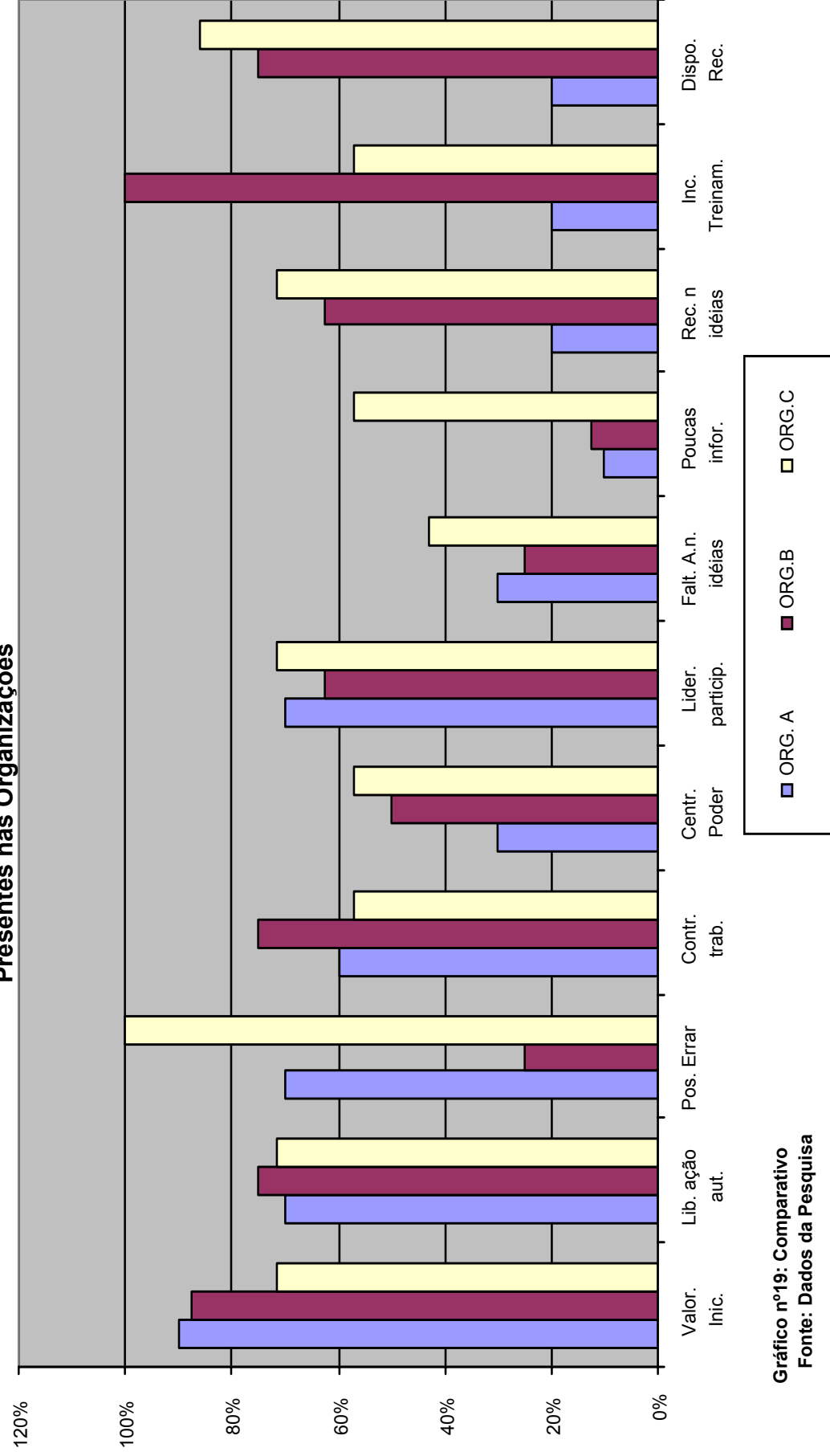


Gráfico nº19: Comparativo
Fonte: Dados da Pesquisa

**Comparação dos fatores da Categoria Relacionamento Interpessoal
Presentes nas Organizações**

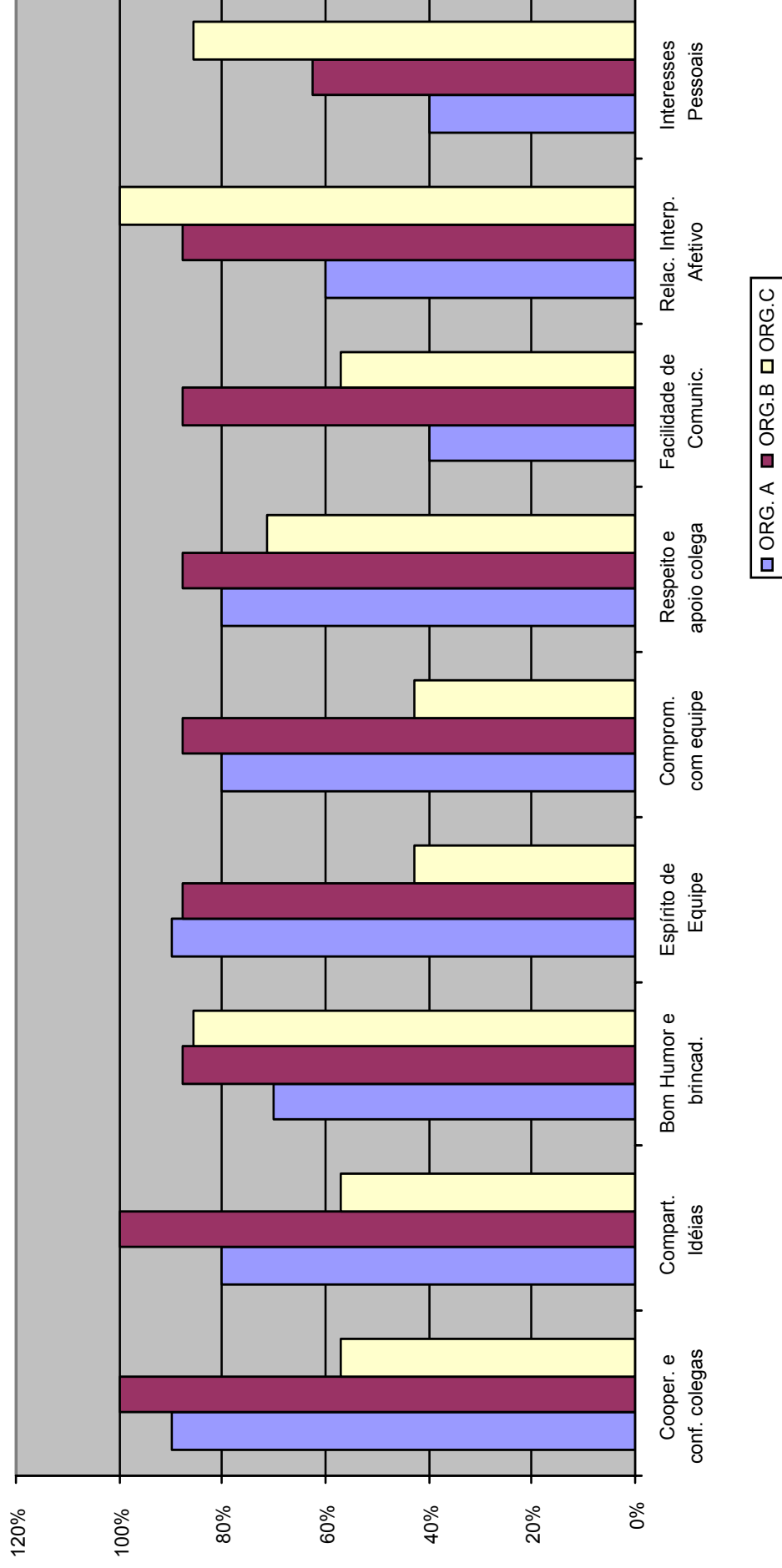


gráfico nº20: Comparativo dos fatores presentes nas organizações
Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.1 Fatores presentes nas organizações pesquisadas

Para realizar uma análise comparativa dos fatores estudados nas organizações pesquisadas, procurou-se agrupar os resultados em porcentagem e apresentar separadamente as duas categorias.

4.3.1.1 Categoria cultura organizacional

Comparando os resultados da **categoria cultura organizacional**, todos os onze fatores se fazem **presentes nas organizações estudadas**, com expressões diferenciadas. De forma geral, a Organização que obteve índices maiores dentre os onze fatores da categoria cultura organizacional foi a Organização C, seguida de B e A.

Fatores do ambiente de trabalho	ORG. A	ORG.B	ORG.C
Valorização da iniciativa	90%	87,5%	71,4%
Liberdade de ação e autonomia	70%	75%	71,4%
Possibilidade de errar	70%	25%	100%
Controle do trabalho	60%	75%	57,14%
Centralização do Poder	30%	50%	57,14%
Liderança participativa	70%	62,5%	71,4%
Falta de apoio a novas idéias	30%	25%	42,90%
Poucas informações	10%	12,5%	57,14%
Recompensas a novas idéias	20%	62,5%	71,40%
Incentivo ao treinamento	20%	100%	57,14%
Disponibilidade de recursos	20%	75%	85,80%

Quadro nº 17: Fatores do ambiente de trabalho presentes nas organizações

Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Os fatores que demonstraram maior índice de incidência foram valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia. Estes dois fatores tiveram quase os mesmos indicadores de presença nas três organizações. Os fatores de poucas informações e falta de apoio a novas idéias foram os que receberam menor incidência por todas, entretanto, cabe lembrar que o baixo índice nestes dois fatores é positivo, visto que demonstram baixa presença dos mesmos na Organização.

A Organização A, seguida de uma pequena diferença da Organização B, demonstra que o fator poucas informações está menos presente no ambiente de trabalho. O que permite dizer que, nestes dois ambientes, as informações são suficientes para maior parte dos entrevistados. No caso da Organização C, este fator apresenta um índice mais expressivo, indicando, assim, a existência de poucas informações neste ambiente.

Com relação ao fator, falta de apoio a novas idéias, o menor índice foi da Organização B, seguido da A e da C, da mesma forma que o anterior, quanto menor a incidência deste item, melhor para criatividade das equipes na organização. Contudo, cabe aqui realizar uma correlação com o fator, recompensa a novas idéias, onde a menor incidência fica com a Organização A, demonstrando que 80% das pessoas entrevistadas nesta Organização não se sentem recompensadas do surgimento de uma nova idéia, confirmando a opinião dada para o fator falta de apoio, que indicou 30%.

No caso das Organizações B e C, a recompensa a novas idéias é mais presente e significativa, sendo confirmada também pelos dados do fator falta de apoio a novas idéias.

Dentre os onze fatores da categoria cultura organizacional, sete podem ser considerados favoráveis para expressão criativa: valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia, possibilidade de errar, liderança participativa, recompensa a novas idéias, incentivo ao treinamento e disponibilidade de recursos, contra quatro desfavoráveis: controle do trabalho, centralização do poder, falta de apoio a novas idéias e poucas informações.

Fatores Favoráveis	ORG. A	ORG.B	ORG.C
Valorização da iniciativa	90%	87,5%	71,4%
Liberdade de ação e autonomia	70%	75%	71,4%
Possibilidade de errar	70%	25%	100%
Liderança participativa	70%	62,5%	71,4%
Recompensas à novas idéias	20%	62,5%	71,40%
Incentivo ao treinamento	20%	100%	57,14%
Disponibilidade de recursos	20%	75%	85,80%

Quadro nº 18: Fatores do ambiente de trabalho favoráveis a criatividade
Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Avaliando as organizações sob este aspecto, a Organização C apresenta uma incidência maior em quatro dos fatores favoráveis à criatividade: possibilidade de errar, liderança participativa, recompensa a novas idéias e disponibilidade de recursos. Esta mesma

Organização também apresenta maior incidência dentre os fatores considerados desfavoráveis: centralização do poder, falta de apoio a novas idéias e poucas informações.

Fatores Desfavoráveis	ORG. A	ORG.B	ORG.C
Controle do trabalho	60%	75%	57,14%
Centralização do Poder	30%	50%	57,14%
Falta de apoio à novas idéias	30%	25%	42,90%
Poucas informações	10%	12,5%	57,14%

Quadro nº 19: Fatores do ambiente de trabalho desfavoráveis a criatividade
Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Na Organização B, de acordo com os entrevistados, dois fatores, dentre os sete considerados favoráveis, aparecem com maior incidência: valorização da iniciativa e incentivo ao treinamento. No caso dos fatores desfavoráveis, o maior índice fica com o controle do trabalho.

Para Organização A, a valorização da iniciativa aparece com maior incidência dentre os fatores considerados favoráveis à expressão criativa. Quanto aos desfavoráveis, nenhum se sobressaiu em relação às outras organizações.

Estes dados permitem identificar, de forma geral, que o ambiente de trabalho da Organização C apresenta uma existência maior de fatores da categoria cultura organizacional, voltados ao desenvolvimento da criatividade, entretanto, nesta mesma Organização, também encontra-se a maior expressão de fatores que são considerados desfavoráveis à criatividade. O fato pode ser considerado como um ponto crítico da organização, pois ao mesmo tempo em que ela proporciona fatores significativos ao desenvolvimento da criatividade, ela "boicota" com outras ações, que acabam anulando seu investimento.

Ainda de forma geral, o ambiente de trabalho da Organização A não apresentou fatores desfavoráveis à produção criativa, porém, apenas a valorização da iniciativa serve de estímulo para este mesmo processo. Assim, considera-se que a Organização A não tem como característica investir em ações que possam estimular o desenvolvimento da criatividade, mas também, não possui aspectos que a impeçam. De modo semelhante, aparece a Organização B, que apresenta dois fatores da categoria cultura organizacional, que agem como favoráveis ao desenvolvimento da criatividade e um desfavorável. Com relação aos dois fatores facilitadores, observa-se que existe coerência e complementaridade, visto que a Organização investe significativamente em treinamento e, ao mesmo tempo, dá liberdade e autonomia

para que seus colaboradores realizem suas atividades. Contudo, cabe aqui uma observação: o fator controle do trabalho, considerado desfavorável ao desenvolvimento criativo, tem o mesmo indicativo que o fator liberdade para ação e autonomia, o que é contraditório. Pode-se tentar compreender esta contradição com os comentários fornecidos durante as entrevistas, onde a liberdade foi colocada como presente, porém, limitada, vigiada e controlada. Têm autonomia para realizar suas atividades, entretanto, com limites, o que pode ser justificado pela natureza do próprio trabalho, o controle do espaço aéreo.

Logo, pode-se dizer que as Organizações A e B são mais coerentes nos fatores ligados à categoria cultura organizacional, não existem investimentos significativos, porém não impedem o desenvolvimento deste processo. Comparando ainda as duas Organizações, o ambiente de trabalho de B possui mais fatores da categoria cultura organizacional, favoráveis à criatividade que A, da mesma forma que também possui mais desfavoráveis, o que deixa a Organização A mais próxima da neutralidade, nem investimento nem impedimento. À mesma conclusão chega-se ao comparar a Organização A com a C.

Na comparação da Organização B e C, percebe-se, que B apresenta dados menos expressivos que A tanto para os fatores relacionados com os aspectos favoráveis como para os desfavoráveis ao desenvolvimento da criatividade. Dados que permitem dizer que a Organização B possui um ambiente de trabalho que investe pouco em criatividade, mas não impede que a mesma possa se desenvolver.

Assim, os dados gerais dos fatores da categoria cultura organizacional demonstram que a Organização A não investe, nem impede a expressão criativa. Já a Organização B investe pouco, porém não dificulta que a criatividade possa aflorar e, por fim, a Organização C, investe no desenvolvimento desta habilidade, mas ao mesmo tempo apresenta ações que inibem sua expressão.

4.3.1.2 Categoria Relacionamento Interpessoal

Analisando os dados gerais das três organizações, com relação aos fatores da **categoria relacionamento interpessoal**, que estão **presentes no ambiente de trabalho** das mesmas, conforme a percepção dos entrevistados, observou-se que todos os nove fatores se fazem presentes nestas organizações.

Fatores do ambiente de trabalho	ORG. A	ORG.B	ORG.C
Cooperação e confiança entre colegas	90%	100%	57,14%
Compartilhamento de idéias	80%	100%	57,14%
Bom humor e brincadeiras	70%	87,50%	85,80%
Espírito de equipe	90%	87,50%	42,90%
Comprometimento com a equipe	80%	87,50%	42,90%
Respeito e apoio ao colega	80%	87,50%	71,40%
Facilidade de Comunicação	40%	87,50%	57,14%
Relacionamento Interpessoal afetivo	60%	87,50%	100%
Interesses pessoais	40%	62,50%	85,80%

Quadro nº 20: Fatores do ambiente de trabalho presente nas organizações

Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Dentre os nove fatores da categoria relacionamento interpessoal, oito podem ser considerados favoráveis à criatividade, apenas o fator interesses pessoais, apresenta neste trabalho um aspecto desfavorável, conforme apresentado no quadro nº 12.

Os fatores que apresentaram os indicadores mais elevados, nas três organizações, foram: relacionamento interpessoal afetivo, cooperação e confiança entre colegas, bom humor e brincadeiras e compartilhamento de idéias. Os que apresentaram os menores índices foram: interesses pessoais e facilidade de comunicação.

Na comparação geral, a Organização B apresentou os maiores índices em seis fatores desta categoria, seguido da Organização C e A. Nos fatores, cooperação e confiança entre colegas e compartilhamento de idéias, as respostas dos entrevistados, na Organização B, confirmaram em 100% a presença destes fatores.

Os outros fatores em que a Organização B também obteve os maiores índices foram: bom humor e brincadeiras, comprometimento com a equipe, respeito e apoio ao colega e facilidade de comunicação. Cabe observar que, nesta organização, além dos dois fatores de índice 100%, citados anteriormente, outros seis fatores obtiveram indicadores iguais e próximos de 90%, somente no fator interesses pessoais o índice é mais baixo. Neste caso, vale lembrar que quanto maior o índice neste fator, menos favorável é para o desenvolvimento da criatividade, sendo assim, pode-se considerar que a presença dos fatores da categoria relacionamento interpessoal, presentes no ambiente de trabalho desta Organização, favorecem a criatividade.

Outra observação relevante é a coerência entre o índice menor, para o fator - interesses pessoais, e valores mais altos para os fatores - espírito de equipe e comprometimento com a equipe, o que também pode ser observado nas outras organizações.

Na Organização C, este fator - interesses pessoais - é o mais alto, demonstrando na percepção dos entrevistados que no ambiente de trabalho desta Organização é preciso melhorar o envolvimento de equipe, o que se confirma com os índices baixos dos fatores - espírito de equipe e comprometimento com a equipe. Contudo, o que parece contraditório é o índice mais alto para relacionamento interpessoal afetivo. As pessoas consideram que existe um bom relacionamento entre elas, porém de forma individualizada, não de forma coletiva, pensando na equipe. O fato, foi comentado por alguns dos entrevistados nesta Organização.

Comparando os dados gerais para esta categoria de fatores, a Organização A obteve apenas um fator com índice mais elevado que as outras, que corresponde ao fator - espírito de equipe, demonstrando o bom entrosamento entre as pessoas para realização das atividades, e que se justifica com o menor índice no fator interesses pessoais. Resultado que é bem significativo para o tipo de atividade que desenvolvem, pois a elaboração das fantasias, a preparação para o carnaval, implica em pensar no coletivo e deixar de lado os interesses pessoais; prioriza-se a escola e sua vitória na passarela, todos trabalham com este objetivo.

De forma geral, a Organização A apresentou resultados significativos no que diz respeito aos fatores da categoria relacionamento interpessoal, principalmente nos que fazem referência ao trabalho em equipe. O mesmo não pode ser considerado para a Organização C, que apresentou índices menores que as outras, nos fatores que envolvem mais o trabalho em equipe, tendo uma incidência maior nos individualizados, como já comentado. Portanto, comparando a Organização A e C, é possível dizer que o ambiente de trabalho de A apresenta de acordo com a categoria relacionamento interpessoal, condições mais favoráveis ao desenvolvimento da criatividade em equipe.

Ao comparar a Organização A com a B, o resultado demonstra que apenas no fator - espírito de equipe, A possui um índice ligeiramente maior. Nos outros fatores, a Organização B obteve valores mais expressivos. Esta comparação demonstra que o ambiente de trabalho de B é ainda mais favorável, no que diz respeito aos fatores da categoria relacionamento interpessoal, que A, para expressão criativa.

Outra comparação a ser feita é da Organização B com a C. Neste caso, a Organização C apresenta os fatores interesses pessoais e relacionamento interpessoal afetivo como mais significativos que B. Contudo, cabe lembrar que a maior incidência no fator interesses pessoais é desfavorável ao processo criativo. Para o outro fator, deve-se lembrar que as

relações podem estar boas no geral, mas para o desenvolvimento da criatividade em equipe é preciso considerar também os outros fatores. Dessa forma, é possível considerar que o ambiente de trabalho da Organização B possui, em termos de relacionamento interpessoal, condições mais apropriadas para o desenvolvimento da criatividade em equipe.

4.3.2 Tipo de influência dos fatores no ambiente de trabalho

Outro item a ser comparado está relacionado com o tipo de influência que os fatores exercem no ambiente de trabalho. A pesquisa procurou identificar a partir da percepção dos componentes das equipes como os fatores analisados podem influenciar na criatividade das equipes. Analisando, primeiramente, os fatores da categoria relacionamento interpessoal.

4.3.2.1 Categoria Relacionamento Interpessoal

De modo geral, comparando os resultados das três organizações, percebe-se que os fatores cooperação e confiança entre colegas, respeito e apoio ao colega, relacionamento interpessoal afetivo e facilidade de comunicação, são considerados por elas como muito influentes para a criatividade das equipes.

Fatores	Muita Influência	Consider. Influência	Média Influência	Pouca Influência	Sem Influência
Cooperação e Confiança entre colegas	Org. A 80%	20%	0	0	0
	Org. B 75%	25%	0	0	0
	Org. C 42,85%	28,57%	28,57%	0	0
Respeito e apoio ao colega	Org. A 70%	20%	10%	0	0
	Org. B 75%	0	12,5%	0	12,5%
	Org. C 48,85%	28,57%	14,28%	14,28%	0
Relacionamento interpessoal Afetivo	Org. A 80%	10%	0	0	10%
	Org. B 75%	12,5%	12,5%	0	0
	Org. C 42,85%	14,28%	28,57%	0	14,28%
Facilidade de Comunicação	Org. A 70%	10%	0	20%	0
	Org. B 62,50%	12,5%	25%	0	0
	Org. C 42,85%	42,85%	14,28%	0	0

Quadro nº 21: Fatores do ambiente de trabalho/ Tipo de influência

Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Já o compartilhamento de idéias entre colegas, a presença de bom humor e brincadeiras, o espírito de equipe, o comprometimento com a equipe e os interesses pessoais, são mais valorizados pelas Organizações A e B.

Fatores	Muita Influência	Consider. Influência	Média Infl.	Pouca infl.	Sem Influência
Compartilhamento de idéias entre colegas					
Organização A	80%	0	0	0	20%
Organização B	62,50%	25%	12,5%	0	0
Organização C	14,28%	42,85%	42,85%	0	0
Bom Humor e Brincadeiras					
Organização A	60%	20%	10%	0	10%
Organização B	37,5%	25%	12,5%	0	0
Organização C	0	42,85%	14,28%	14,28%	28,57%
Espírito de Equipe					
Organização A	80%	10%	10%	0	0
Organização B	50%	37,5%	10%	0	0
Organização C	42,85%	57,14%	0	0	0
Comprometimento com a equipe					
Organização A	70%	10%	20%	0	0
Organização B	50%	25%	25%	0	0
Organização C	28,57%	71,42%	0	0	0
Interesses Pessoais					
Organização A	30%	20%	20%	10%	20%
Organização B	37,5%	25%	25%	0	12,5%
Organização C	14,28%	28,57%	28,57%	28,57%	0

Quadro nº 22: Fatores do ambiente de trabalho/ Tipo de influência

Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Observou-se na Organização A que os fatores desta categoria foram considerados muito influentes para a expressão criativa no ambiente de trabalho. Apenas o fator interesses pessoais obteve resultado menos expressivo neste item, muito influente, dividindo as opiniões com outros indicadores. Os fatores cooperação e confiança entre colegas, compartilhamento de idéias, espírito de equipe e relacionamento interpessoal afetivo, foram considerados os mais relevantes para o desenvolvimento da criatividade. Cabe observar que os outros fatores nesta mesma organização também foram considerados importantes, visto que obtiveram altos índices para muita influência.

Nesta Organização, quatro fatores foram apontados como sem influência para criatividade, são eles: compartilhamento de idéias entre colegas, presença de bom humor e brincadeiras, relacionamento interpessoal afetivo e interesses pessoais. Este último, junto

com o fator facilidade de comunicação, também aparece como pouco influente para criatividade no ambiente de trabalho.

Cinco dos nove fatores foram apontados como medianos, ou seja, na opinião de alguns entrevistados, recebem média influência para criatividade em equipe no ambiente de trabalho.

Ainda na mesma Organização, oito fatores foram apontados também como apresentando considerável influência, apenas o fator compartilhamento de idéias entre colegas não foi incluído.

No geral, os dados da Organização A indicam que os fatores desta categoria são muito influentes para o desenvolvimento da criatividade em equipe no ambiente de trabalho. Deve-se considerar que os outros graus de influência também apareceram para os diferentes fatores, porém apresentando baixos indicadores. Assim, os resultados desta Organização indicam os quatro fatores já citados anteriormente como os mais expressivos.

Realizando a mesma análise na Organização B, observa-se também, de modo geral, que todos os fatores desta categoria foram considerados muito importantes, sendo os mais expressivos a cooperação e confiança entre colegas, o respeito e apoio ao colega e o relacionamento interpessoal afetivo.

O fator respeito e apoio ao colega, apontado como um dos mais relevantes, aparece, também, como sem influência para um pequeno número de entrevistados. Com a mesma proporção encontra-se o fator interesses pessoais, apontado também como não influente para criatividade.

O fator presença de bom humor e brincadeiras foi o único que recebeu indicativo para pouco influente. Já no caso da média influência, cinco obtiveram 25% de indicação e quatro, 12,5%. Dentre os nove fatores, sete receberam de 12,5% a 37,5% de influência considerável para criatividade, ficando excluído deste indicador os fatores cooperação e confiança entre colegas e respeito e apoio ao colega.

Logo, os dados da Organização B demonstram que, além dos três fatores já citados como muito influentes para criatividade, deve-se considerar, ainda, o compartilhamento de idéias entre colegas e a facilidade de comunicação, que também tiveram índices expressivos.

Na Organização C, três fatores se sobressaíram perante os demais como muito influentes, a cooperação e confiança entre colegas, o respeito e apoio ao colega e o relacionamento interpessoal afetivo, que obtiveram os índices mais altos, na opinião dos entrevistados. Outro fator, apontado como muito influente, foi facilidade de comunicação, que apresenta o mesmo indicativo para considerável influência.

Nesta Organização, os valores mais expressivos ficaram com considerável influência para os fatores comprometimento com a equipe e presença do espírito de equipe. Vale lembrar aqui, que o resultado destes dois fatores como de considerável influência para criatividade é significativo, visto que foram apontados pelos entrevistados como sendo os menos presentes no ambiente de trabalho. Demonstra que eles identificam o quanto estes dois fatores são importantes para o processo criativo, mas os consideram pouco expressivos na prática. Os dois fatores receberam apenas os indicadores muita influência e considerável influência, confirmando o valor destes dois fatores para o desenvolvimento da criatividade em equipe.

Com relação aos fatores considerados sem influência para a criatividade em equipe, dois foram apontados nesta Organização, o bom humor e brincadeiras e o relacionamento interpessoal afetivo. Três dos fatores que receberam indicações de pouco influentes para criatividade: bom humor e brincadeira, respeito e apoio ao colega e interesses pessoais. A média influência esteve presente em sete dos fatores da categoria relacionamento interpessoal nesta Organização.

O único fator que não recebeu indicativo de muito influente na Organização foi bom humor e brincadeiras, que na visão de alguns entrevistados pode acabar atrapalhando o andamento do trabalho e constrange algumas pessoas.

Os dados apresentados nesta Organização demonstram maior diversidade de opiniões, deixando em evidência apenas os fatores espírito de equipe e comprometimento com a equipe.

Comparando as Organizações A e B, percebe-se que os fatores cooperação e confiança entre colegas e relacionamento interpessoal afetivo se destacam com valores bem expressivos no item muito influente. Nas duas Organizações, todos os fatores da categoria relacionamento interpessoal foram considerados muito influentes para criatividade, apresentando valores diferenciados. A Organização A apresentou maior uniformidade nas suas respostas, apresentando quase todos os fatores com elevados índices. Já na Organização B, podem-se perceber valores mais distintos no resultado das respostas, com alguns fatores menos expressivos que na Organização A.

Comparando a Organização A com a C, constata-se que os resultados de C são bem diversificados com relação aos dados de A. Na Organização C, existe uma variabilidade maior no resultado dos fatores da categoria relacionamento interpessoal. Os valores mais expressivos desta Organização ficam com considerável influência, somente três fatores foram

considerados muito influente para criatividade. Fato bem contrastante com a Organização A, onde todos os fatores foram percebidos como muito importantes.

Outra comparação pode ser feita com as Organizações B e C. Como já comentado anteriormente, os dados da Organização B evidenciam que todos os fatores são percebidos como muito influentes para criatividade, enquanto na C, apenas três deles recebem esta avaliação. Entre estas duas Organizações, percebe-se que na C existe maior diversidade de percepções sobre a influência dos fatores da categoria relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, que possam influenciar na criatividade.

Considerando os resultados gerais das três organizações, para a categoria de fator relacionamento interpessoal, é possível dizer que, na Organização A, as opiniões são mais uniformes quanto à influência dos fatores, os entrevistados das equipes na Organização A julgam que todos os fatores são muito importantes para a expressão criativa. Resultado semelhante ocorre para a Organização B, onde os mesmos fatores também são percebidos como muito influentes, porém, com intensidades diferenciadas, não sendo tão uniforme quanto na primeira Organização. Já para Organização C, pode-se perceber maior diversidade nas percepções dos entrevistados, o que denota um padrão bem diferente das outras organizações. Assim, os dados gerais apresentam que os fatores - cooperação e confiança entre colegas, respeito e apoio ao colega, facilidade de comunicação e relacionamento interpessoal afetivo - da categoria relacionamento interpessoal são os que mais influenciam na criatividade das equipes.

4.3.2.2 Categoria cultura Organizacional

Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos dos fatores da **categoria cultura organizacional**, com relação à influência deles na criatividade, conforme a percepção dos integrantes das equipes pesquisadas. No quadro nº 23, apresentam-se os fatores e seus respectivos indicadores em cada organização pesquisada

Fatores da categoria Cultura Organizacional	Muito Influyente	Consider. Influe.	Média Influen	Pouco Influen.	Sem Influen.
Valorização da iniciativa	Org. A 70% Org. B 75% Org. C 71,42%	10% 25% 28,57%	20% 0 0	0 0 0	0 0 0
Liberdade de Ação e autonomia	Org. A 60% Org. B 87,5% Org. C 57,14%	10% 12,5% 14,28%	10% 0 28,57%	10% 0 0	10% 0 0
Possibilidade de errar	Org. A 30% Org. B 62,5% Org. C 14,28%	10% 12,5% 28,57%	20% 12,5% 42,85%	30% 12,5% 14,28%	10% 0 0
Controle do trabalho	Org. A 40% Org. B 37,5% Org. C 42,85%	0 37,5% 0	30% 25% 28,57%	0 0 14,28%	30% 0 14,28%
Centralização do poder	Org. A 50% Org. B 25% Org. C 85,71%	0 37,5% 0	20% 25% 0	0 0 14,28%	30% 12,5% 0
Liderança participativa	Org. A 60% Org. B 62,5% Org. C 57,14%	10% 12,5% 28,57%	20% 25% 0	0 0 14,28%	10% 0 0
Falta de apoio a novas idéias	Org. A 80% Org. B 37,5% Org. C 85,71%	0 50% 0	10% 12,5% 0	20% 0 14,28%	0 0 0
Poucas informações	Org. A 70% Org. B 50% Org. C 71,42%	10% 12,5% 0	0 0 0	0 25% 14,28%	20% 0 0
Recompensas a novas idéias	Org. A 70% Org. B 50% Org. C 28,57%	10% 25% 28,57%	0 12,5% 28,57%	20% 12,5% 14,28%	0 0 0
Incentivo ao treinamento	Org. A 90% Org. B 50% Org. C 14,28%	0 25% 28,57%	0 12,5% 57,14%	0 12,5% 0	10% 0 0
Disponibilidade de recursos	Org. A 80% Org. B 75% Org. C 14,28%	0 12,5% 0	0 12,5% 71,42%	10% 0 0	10% 0 14,28%

Quadro nº 23: Fatores do ambiente de trabalho/ Tipo de influência

Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Os dados gerais da Organização A denotam que quase todos os onze fatores desta categoria apresentam, na visão dos integrantes das equipes entrevistadas, muita influência para o desenvolvimento da criatividade. Apenas o fator - possibilidade de errar - divide as opiniões entre pouca e muita influência. Ficando como os mais expressivos o incentivo ao treinamento, disponibilidade de recursos e a falta de apoio às novas idéias.

Já na Organização B, oito são os fatores considerados como muito influentes para criatividade. Dentre eles, os fatores liberdade para ação e autonomia, valorização da iniciativa e disponibilidade de recursos, apresentam os dados mais significativos. Nesta mesma Organização, os fatores falta de apoio às novas idéias e centralização do poder são avaliados como de considerável influência para criatividade. E o fator controle do trabalho divide as percepções entre considerável e muita influência.

Na terceira Organização pesquisada, sete fatores foram considerados de muita influência, sendo a centralização do poder, a falta de apoio às novas idéias, poucas informações e valorização da iniciativa como os mais relevantes. Nesta Organização, a disponibilidade de recursos, o incentivo ao treinamento e a possibilidade de errar apresentaram, na opinião dos entrevistados, média influência para criatividade.

Comparando as Organizações A e B, observa-se um número maior de fatores que são considerados como muito influentes para criatividade, onde se sobressai o fator incentivo ao treinamento em A. Na B, o número de fatores percebidos como muito influentes decai para oito, tendo como o mais expressivo o fator liberdade para ação e autonomia. Percebe-se, em A, maior consenso nas respostas, ocorrendo maiores divergências nos fatores possibilidade de errar e controle do trabalho. Na B os dados também podem ser considerados uniformes, apresentando um pouco mais de divergência no controle do trabalho e na centralização do poder.

Já nas Organizações A e C, identificam-se, em C, sete fatores que são apontados como muito influentes, ficando a centralização do poder e a falta de apoio às novas idéias como os mais expressivos. Nas duas Organizações, este último fator é considerado muito influente para criatividade. Na Organização C, os fatores disponibilidade de recursos e incentivo ao treinamento são percebidos como de considerável influência, enquanto na A são vistos como muito influentes. Tal fato pode estar relacionado com a dificuldade que a Organização A tem para captação de recursos para seu funcionamento, da mesma forma que também não dispõe de incentivos nem planos de treinamento. Situação diferenciada em C, que dispõe de recursos e planos de treinamento.

Comparando B e C, percebe-se maior uniformidade de resultados em B, enquanto C apresenta maior variabilidade nas considerações sobre a influência dos fatores na criatividade. Para C, os mais relevantes e que apresentam muita influência para criatividade são os fatores - centralização do poder e falta de apoio às novas idéias. Para B, o fator que apresenta mais relevância é liberdade para ação e autonomia.

Comparando as três Organizações na categoria de fatores intitulada cultura organizacional, percebe-se que a valorização dos fatores como muito influente tem relação com o tipo de estrutura e cultura organizacional a que elas pertencem. Na Organização A, valoriza-se o incentivo ao treinamento, a disponibilidade de recursos e a falta de apoio as novas idéias, justamente fatores que a Organização A tem dificuldades para atingir. No caso da B, os mais valorizados são liberdade para ação e autonomia, valorização da iniciativa e disponibilidade de recursos, fatores que também estão relacionados com a estrutura da própria Organização. Conforme os comentários feitos durante as entrevistas, todos os três fatores apontados podem, na opinião deles, ser melhorados; existem na Organização, mais poderiam ser ainda melhores. O mesmo pode ser visto em C, onde os fatores centralização do poder e falta de apoio às novas idéias foram apontados como os mais relevantes, possuindo muita influência para criatividade. Nesta Organização, a centralização do poder ainda é percebida como bem presente, o mesmo também é sentido com relação à falta de apoio às novas idéias, que, na opinião dos entrevistados deve ser melhorada. As idéias somente são consideradas quando se justificam em resultados financeiros significativos.

Quanto aos fatores que apresentam os menores índices de influência para criatividade encontram-se nas Organizações A e C, a possibilidade de errar, que também está relacionada com o tipo de atividade que desenvolvem. Na C, este fator foi considerado 100% presente, o que justifica que obtenha baixos índices de influência na opinião dos entrevistados, pois é algo que ocorre normalmente no dia-a-dia deles, faz parte do processo de trabalho. No caso da organização A, este fator foi apresentado como freqüente nas suas atividades, e obteve a maior divergência de respostas sobre a influência para criatividade. O mesmo fator é percebido de forma totalmente diferente na Organização B. Para eles, a possibilidade de errar tem muita influência na criatividade, pois a atividade que realizam não permite erros, o que é confirmado pela opinião deles quanto aos fatores presentes na Organização em que trabalham.

4.3.3 Fatores facilitadores e inibidores da criatividade

Entende-se por fatores facilitadores, os fatores que possam promover, facilitar o desenvolvimento da criatividade das equipes no ambiente de trabalho; de forma contrária, os

fatores inibidores são os que dificultam, impedem a expressão criativa das equipes no mesmo ambiente. Assim, nesta categoria apenas, o fator interesses pessoais é considerado inibidor.

4.3.3.1 Categoria Relacionamento Interpessoal

Fatores	Organizações	Facilita	Inibe
Cooperação e confiança entre colegas	Org. A	100%	10%
	Org. B	100%	
	Org. C	100%	14,28%
Compartilhamento de idéias	Org. A	80%	
	Org. B	100%	
	Org. C	100%	14,28%
Bom humor e brincadeiras	Org. A	70%	20%
	Org. B	87,5%	12,5%
	Org. C	71,42%	14,28%
Espírito de equipe	Org. A	100%	
	Org. B	100%	
	Org. C	100%	
Comprometimento com a equipe	Org. A	80%	20%
	Org. B	100%	
	Org. C	100%	14,28%
Respeito e apoio ao colega	Org. A	90%	10%
	Org. B	87,5%	
	Org. C	100%	14,28%
Facilidade de comunicação	Org. A	70%	40%
	Org. B	87,5%	12,5%
	Org. C	100%	
Relacionamento Interpessoal afetivo	Org. A	90%	10%
	Org. B	100%	
	Org. C	85,71%	14,28%
Interesses pessoais	Org. A	50%	60%
	Org. B	25%	62,5%
	Org. C	57,14%	71,42%

Quadro nº 24: Fatores do ambiente de trabalho- Facilitadores/inibidores

Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Observando os resultados da Organização A, dos nove fatores da categoria relacionamento interpessoal, oito foram considerados facilitadores da criatividade em equipe; apenas o fator interesses pessoais apareceu como inibidor deste mesmo processo. Nos fatores compartilhamento de idéias entre colegas e presença do espírito de equipe, as considerações foram unânimes, não houve indicação como inibidores da criatividade. Os que obtiveram

maiores índices foram: cooperação e confiança entre colegas e presença do espírito de equipe. Esses fatores foram apontados por eles como os mais presentes na Organização em que trabalham e como os mais influentes também.

Na Organização B, somente o fator interesses pessoais foi considerado como inibidor da criatividade. Nesta Organização, os resultados demonstraram que as opiniões foram unânimes em quase todos os fatores, considerando-os como facilitadores da criatividade em equipe. Apenas, para os fatores bom humor e brincadeiras e facilidade de comunicação houve uma indicação como inibidor. Os fatores que apresentam os mais altos índices como facilitadores do processo criativo foram: cooperação e confiança entre colegas, compartilhamento de idéias entre colegas, presença do espírito de equipe, comprometimento com a equipe e relacionamento interpessoal afetivo. Dentre os fatores citados, os dois primeiros foram considerados 100% presentes no ambiente de trabalho; os outros três foram considerados com presença bem significativa na Organização. Dois fatores dos considerados facilitadores aparecem como percebidos por eles como os mais influentes para criatividade, a saber: cooperação e confiança entre colegas e relacionamento interpessoal afetivo.

Na Organização C, oito dos fatores desta categoria foram apontados como facilitadores, porém, seis deles foram considerados também como possíveis de inibir. O único fator considerado inibidor foi - interesses pessoais. Nos fatores - presença do espírito de equipe e facilidade de comunicação - todos concordaram, sem divergência de opiniões, que atuam como facilitadores. Contudo, observa-se nos resultados que o fator espírito de equipe foi apontado como um dos menos presentes na Organização e um dos mais expressivos com relação à influência para criatividade, sendo apontado como de considerável influência. Estes dados mostram que os fatores considerados mais significativos para facilitar a criatividade no ambiente de trabalho são os que eles apontam como - pouco freqüente. Já os que eles consideram como os mais presentes, relacionamento interpessoal afetivo e bom humor e brincadeiras, aparecem com índices menores enquanto facilitadores. Outro dado relevante está relacionado ao fator interesses pessoais; é percebido, como nas outras organizações, como inibidor, porém é sentido como bem presente no ambiente de trabalho desta Organização, e de influência bem divergente, conforme os resultados já apresentados.

Comparando as Organizações A e B, percebem-se resultados com indicadores mais variados na Organização A. Ambas apontam os fatores cooperação e confiança entre colegas e presença do espírito de equipe como 100% facilitadores da expressão criativa. Com relação ao fator interesses pessoais, os entrevistados da Organização A consideram, na maioria, este fator como inibidor, mas quase dividem a opinião, apontando que o mesmo fator possa

também agir como facilitador. Já na Organização B, os entrevistados apontam este fator como inibidor, podendo aparecer pouco como facilitador.

Ao comparar A e C, nota-se que ambas apresentam resultados semelhantes para o fator interesses pessoais, onde o mesmo pode aparecer como facilitador e inibidor. Para o fator presença do espírito de equipe, as duas Organizações consideram este como 100% facilitador para criatividade. Em cinco fatores desta categoria, as duas Organizações concordam que o mesmo possa aparecer como inibidor. Elas diferem apenas no fator facilidade de comunicação, onde na Organização C este fator é apontado apenas como facilitador, enquanto na Organização A, quase a metade dos que o consideram como facilitador o percebem também como inibidor.

Quanto às Organizações B e C, todos os fatores, com exceção do fator interesses pessoais, são considerados facilitadores para criatividade. Concordam de forma unânime que o fator presença do espírito de equipe é facilitador para o processo de criação. Na Organização C, seis são os fatores que apresentam índices de 100% como facilitador, sendo que em quatro deles, houve indicações para inibidor também. Na B, cinco são os fatores que apresentam 100% de indicação de facilitador, sem considerações de inibidor. Para o fator bom humor e brincadeiras, as duas Organizações o caracterizam como facilitador, porém com índices menores, aparecendo considerações para inibidor também.

Assim, de forma geral, as três organizações, apresentam as mesmas considerações para os fatores. Oito deles são classificados como facilitadores, e apenas o fator interesses pessoais, apontado como inibidor, lembrando que nas Organizações A e C este fator apresenta resultados semelhantes nas considerações de inibidor e facilitador. Os fatores cooperação e confiança entre colegas e espírito de equipe são considerados 100% facilitadores por todos os entrevistados das três Organizações.

4.3.3.2 Categoria Cultura Organizacional

Com relação aos fatores da categoria cultura organizacional, pretende-se aqui iniciar as análises dos fatores considerados facilitadores e/ou inibidores da criatividade. Cabe ressaltar que alguns dos fatores apresentam valores que não completam 100%, por serem considerados pelo entrevistado como não influentes na criatividade.

Fatores	Organizações	Facilita	Inibe
Valorização da iniciativa	Org. A Org. B Org. C	90% 100% 100%	10%
Liberdade de Ação e autonomia	Org. A Org. B Org. C	90% 100% 100%	30% 28,5%
Possibilidade de Errar	Org. A Org. B Org. C	30% 12,5% 71,4%	70% 87,5% 28,5%
Controle do trabalho	Org. A Org. B Org. C	40% 37,5% 28,5%	40% 75% 57,1%
Centralização do Poder	Org. A Org. B Org. C	30% 37,5% 0%	60% 62,5% 100%
Liderança Participativa	Org. A Org. B Org. C	90% 75% 85,7%	0 25% 14,2%
Falta de apoio às novas idéias	Org. A Org. B Org. C	0 0 0	100% 100% 100%
Poucas Informações	Org. A Org. B Org. C	0 0 14,2%	80% 100% 85,7%
Recompensa às novas idéias	Org. A Org. B Org. C	60% 100% 100%	40% 0 14,2%
Incentivo ao treinamento	Org. A Org. B Org. C	60% 100% 100%	20% 0 28,5%
Disponibilidade de Recursos	Org. A Org. B Org. C	60% 87,5% 85,7%	50% 12,5% 28,5%

Quadro nº 25: Fatores do ambiente de trabalho- Facilitadores/inibidores

Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pelo autor

Para Organização A, observa-se que dos onze fatores apresentados nesta categoria, seis foram apontados como facilitadores, sendo os mais expressivos a valorização da iniciativa, a liberdade para ação e autonomia e a liderança participativa. Quatro foram considerados inibidores do processo, a falta de apoio às novas idéias, poucas informações, possibilidade de errar e centralização do poder. De consideração unânime apareceram os fatores liderança participativa como facilitador e falta de apoio às novas idéias como inibidor.

O fator controle do trabalho apresentou a mesma proporção de respostas para inibidor e facilitador.

Na Organização B, também seis fatores foram apontados como facilitadores, dentre estes, quatro foram considerados 100% facilitadores pelos entrevistados, a valorização da iniciativa, a liberdade para ação e autonomia, recompensa à novas idéias e o incentivo ao treinamento. Todos estes fatores foram apontados como presentes na Organização, sendo os dois primeiros considerados de muita influência para criatividade. Cinco apareceram como inibidores, onde o fator falta de apoio às novas idéias obteve 100% das opiniões como inibidor. Vale observar que dentre os entrevistados, 25%, indicam a presença deste fator na Organização, percebendo-o como de considerável influência para criatividade. Nesta Organização, cinco fatores foram apontados com possibilidades de ser facilitador e inibidor, considerando proporções diferentes para cada um deles.

Dentre os fatores da categoria cultura organizacional, sete foram apontados na Organização C como facilitadores do processo criativo. Aparecendo como mais expressivos a valorização da iniciativa, a liberdade para ação e autonomia, a recompensa a novas idéias e o incentivo ao treinamento. Quatro apareceram como inibidores, e dois deles, centralização do poder e falta de apoio às novas idéias, considerados 100% inibidores. Para os entrevistados, oito fatores têm possibilidades de aparecer tanto como inibidor e facilitador.

Comparando os resultados da Organização A e B, percebe-se que ambas apresentam seis fatores como facilitadores da criatividade. Na primeira, Organização A, o fator controle do trabalho divide as opiniões entre facilitador e inibidor, dado que difere na B, onde este fator é considerado inibidor por 75% dos entrevistados. As duas Organizações consideram como mais relevantes os fatores - possibilidade de errar, falta de apoio a novas idéias e pouca informações, como inibidores.

Entre as Organizações A e C, esta última apresenta o fator - possibilidade de errar como mais um facilitador. Nesta Organização, os fatores facilitadores mais expressivos são: valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia, recompensa a novas idéias e incentivo ao treinamento. Quanto aos inibidores, apresentam o mesmo número, entretanto, diferem na consideração. Para A, os mais expressivos são: falta de apoio às novas idéias e poucas informações, enquanto C considera centralização do poder e falta de apoio a novas idéias também.

Observando os dados de B e C, os resultados são semelhantes, sendo que C difere na opinião do fator possibilidade de errar como facilitador da criatividade. O que não acontece na Organização B, visto que este fator não deve fazer parte das atividades que realizam,

portanto, sendo considerado altamente inibidor. Outro fator apontado por 100%, nas duas Organizações, como inibidor, foi a falta de apoio às novas idéias. No caso dos fatores considerados facilitadores, encontra-se valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia, recompensa à novas idéias e incentivo ao treinamento.

No geral, comparando as três Organizações, observa-se que os fatores valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia, liderança participativa, recompensa a novas idéias, incentivo ao treinamento e disponibilidades de recursos, são vistos como facilitadores por todas elas. Quanto aos inibidores, o fator poucas informações, falta de apoio às novas idéias e centralização do poder, são vistos como inibidores nas três. As divergências ocorrem com os fatores controle de trabalho, que, nas Organizações B e C, são considerados inibidores, mas na Organização A, aparece como inibidor e facilitador. De modo semelhante, acontece com o fator possibilidade de errar, que nas organizações A e B, é considerado inibidor e, na Organização C, facilitador.

Por fim, ao comparar os dados das três Organizações, observa-se que os fatores da categoria cultura organizacional, valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia e liderança participativa, apresentam os maiores índices de incidência nas três Organizações, são os fatores mais presentes. Entre os menos presentes, encontram-se poucas informações e falta de apoio a novas idéias.

Na categoria relacionamento interpessoal, os fatores que apresentaram os maiores indicadores, nas três Organizações, foram: relacionamento interpessoal afetivo, cooperação e confiança entre colegas, bom humor e brincadeiras e compartilhamento de idéias. Os que apresentaram os menores índices foram: interesses pessoais e facilidade de comunicação.

Quanto ao tipo de influência que os fatores podem adotar no ambiente de trabalho, identificou-se, na categoria cultura organizacional, uma diferenciação de valores apontados como os mais influentes no ambiente de trabalho. Apareceram, na Organização A, o incentivo ao treinamento e a falta de apoio às novas idéias; na Organização B, identificou-se a liberdade para ação e autonomia, a valorização da iniciativa e a disponibilidade de recursos. Na C, os dois mais relevantes foram a centralização do poder e a falta de apoio às novas idéias.

Para categoria relacionamento interpessoal, destacaram-se os fatores cooperação e confiança entre colegas, compartilhamento de idéias, espírito de equipe e relacionamento interpessoal afetivo, considerados os mais relevantes para o desenvolvimento da criatividade na opinião dos entrevistados nas Organizações A e B. Para a mesma categoria, encontra-se,

na organização C, o comprometimento com a equipe e a presença do espírito de equipe como os mais relevantes e de considerável influência.

Outro dado analisado foi o tipo de intervenção que os fatores podem apresentar no desenvolvimento da criatividade, saber se agem como facilitadores ou inibidores do processo criativo.

Neste caso, os dados revelaram na categoria cultura organizacional, que os fatores considerados pelas Organizações como os mais facilitadores foram: valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia, liderança participativa, recompensa a novas idéias, incentivo ao treinamento e disponibilidades de recursos, vistos como facilitadores por todas elas. Quanto aos inibidores, os fatores - poucas informações, falta de apoio às novas idéias e centralização do poder - são vistos como inibidores nas três.

Na categoria relacionamento interpessoal, os fatores cooperação e confiança entre colegas e espírito de equipe, são considerados 100% facilitadores por todos os entrevistados das três Organizações. Apenas o fator interesses pessoais foi apontado como inibidor, lembrando que, nas Organizações A e C, este fator apresenta resultados semelhantes nas considerações de inibidor e facilitador.

Contrariando os pressupostos colocados sobre os diferentes tipos de organização, percebeu-se que na Organização B, em que se imaginava que os procedimentos de rotina da atividade de controle do espaço aéreo impediriam o uso da criatividade, não se sustentou, haja vista os resultados que a mesma obteve nas análises das categorias estudadas. O que também se repete para a Organização C, considerada como intermediária neste estudo, ou seja, apresentando um ambiente capaz de proporcionar estímulos à criatividade, revelou-se contraditório, pois alguns dos fatores estudados e presentes, nesta Organização, agem para desfazer os estímulos.

4.4 ANÁLISE DOS CONCEITOS DE CRIATIVIDADE E EQUIPE

Com o objetivo de complementar o estudo e conhecer o que cada membro das equipes entrevistadas compreende por equipe e por criatividade, buscou-se investigar como conceituam criatividade e equipe. Que noção eles têm sobre estes dois conceitos, enquanto integrantes de equipe.

Inicialmente serão analisadas as definições de criatividade obtidas junto aos integrantes das equipes, nas três Organizações pesquisadas. E, num segundo momento, será realizado o mesmo procedimento para as definições de equipes.

4.4.1 Conceitos de criatividade:

Organização A - Protegidos da Princesa

EQCC01: "É um dom da pessoa, pode ser aperfeiçoado, nasce da pessoa, você pode se especializar, tem muito da pessoa, pode aprender, aliada ao aperfeiçoamento".

EQCC03: "Olhar um figurino de fantasia, tirar do papel para colocar na prática, acrescentar criatividade."

EQCC04: "É criar quando se quer fazer algo. Quando não se tem matéria prima. Criar para fazer igual, buscar outros materiais para fazer."

EQCC02: "Capacidade de desenvolver as coisas. Capacidade de desenvolver o que foi proposto, a própria idéia. Poder desenvolver o que foi proposto com sua idéia, seu gosto, conhecimento."

EQCC: "Criatividade...substituição do material. Utilizar um que dê o mesmo efeito e a qualidade."

EQ19.3: "Criar encima do que já existe, do que já está criado".

EQ19.2: "Imaginar e colocar em prática, criar".

EQ19.1: "Criar algo com vida, deixar com brilho para chamar a atenção, para impressionar mais".

EQ20.4: "Criar".

EQ20.3: "Saber fazer, saber criar coisas".

EQ20.2: "Ter uma idéia e colocar em prática. Saber colocar a idéia na produção".

EQ20.5: "Momento de inspiração".

EQ20.1: "Facilidade, poder de alguma pessoa para fazer algo, olhar e elaborar".

Organização B - DTCEA/FL

EQAPP: "Arte de inventar"

EQAPP1: "Ter soluções coerentes, quando se deve solucionar algo sem ter os parâmetros normais."

EQAPP3: "Soluções para problemas de várias formas, possibilidades diferenciadas."

EQAPP5: "Ter a capacidade de fazer algo um pouco melhor."

EQAPP2: "Poder criar, inovar, sair da mesmice."

EQAPP4: " É um instrumento que a pessoa tem, que pode melhorar o ambiente de trabalho...tudo na vida."

EQTC02: "Qualidade que um indivíduo tem, de conseguir desdobrar, desenvolver situações, que até então, não tem alguma coisa pré-definida."

EQTC01: "Encontrar soluções, descobrir problemas novos."

EQTC03: "Olhar além do que os olhos enxergam."

Organização C - Portobello

EPBG1 " Capacidade de buscar soluções novas para problemas antigos"

EPBG2 " O que você busca para executar o trabalho de forma a trazer um resultado com mais eficiência e eficácia. O que você usa no dia a dia para trabalhar ficar mais eficaz."

EPBG3 " A arte de fazer a mesma coisa com métodos e com conceitos diferentes, sem prejudicar a qualidade e o processo do que foi concebido. Focada na melhoria do produto, redução do custo, adequação de custo, melhoria do serviço prestado."

EPBG4 "Maneira de você se adaptar a novos desafios. Mais difícil adaptação que inventar coisas."

EPBG5 " Busca por alternativas. Nem sempre existem recursos disponíveis. A criatividade faz atingir objetivos com outros meios."

EPBG6 " Não ter limites. Quando surge um problema se faz avaliações em todas as dimensões. Abrir as portas, não reprimir, pensar em várias possibilidades, alternativas."

EPBG7 " Pensar diferente, não ter padrões pré-concebidos, estar sempre questionando, tentando."

EPBG8 "Fazer algo de forma mais simples, mais barata, mais bonita, mais rápida, mais funcional."

Ao analisar as definições que os entrevistados forneceram sobre criatividade, percebe-se que, na Organização A, as definições de criatividade concentram-se em fazer, criar, imaginar, elaborar. Normalmente, focando a idéia de criação que está relacionada ao processo de confecção das fantasias, da preparação do carnaval, como foi mencionado pelos entrevistados EQCC03 e EQ19.1. Este tipo de associação é comentada na definição de Dorin (1978), citada na revisão de literatura deste trabalho, onde o autor foca a idéia de criatividade como capacidade de criação. Este mesmo sentido pode ser encontrado nos dicionários e no grego antigo, conforme mencionado na revisão de literatura.

Na Organização B, aparecem definições que abordam a criação, entretanto, a busca por soluções tem maior representatividade. As definições dos integrantes das equipes entrevistadas são voltadas para busca de soluções, a criatividade seria uma forma de encontrar a solução para um problema, como referido pelos entrevistados EQAPP3, EQTC01 e EQAPP1. Na definição deste último, percebe-se a relação desta com sua atividade de trabalho. Fato que confirma a visão sistêmica de Csiksentmihalyi, ou seja, a influência do meio, do ambiente social para criação.

Observação semelhante pode ser feita com as definições obtidas na Organização C, onde a maioria delas também relaciona criatividade com busca de soluções, como forma de resolver problemas, conforme definido por EPBG1, EPBG5 e EPBG2. Mais uma vez, percebe-se, nestas definições, a influência do ambiente de trabalho, da atividade da organização, das preocupações organizacionais com os conceitos por eles definidos.

Após analisar, de forma geral, estas definições, é possível realizar algumas considerações. Primeiramente, observou-se que a forma como conceituam está relacionada com o tipo de Organização. Nas três equipes entrevistadas, pode-se perceber, nos conceitos fornecidos, colocações que remetem à atividade que desenvolvem, à prática do indivíduo no ambiente de trabalho. Observa-se, ainda, que têm relação com o contexto da organização, com as vivências do dia a dia, com a cultura organizacional. Em algumas, percebem-se as preocupações da organização.

Outra observação, que pode ser tirada dos conceitos obtidos, é a relação da criatividade como uma característica genética, como intrínseca ao indivíduo, algo que ele tem, que nasce com ele.

Estas constatações remetem ao modelo sistêmico de Csikszentmihalyi, já citado na revisão de literatura, onde associa três fatores: indivíduo, domínio e campo, para definir criatividade. No caso dos conceitos aqui mencionados, pode-se fazer relação com o fator indivíduo, visto que muitas fazem referência às vivências do indivíduo, experiências sociais e culturais e relacionam com a bagagem genética. Na visão deste autor, a criatividade é resultado da interação entre pensamentos do indivíduo e o contexto sócio-cultural. Fato que pode ser resgatado nas citações dos entrevistados.

4.4.2 Conceitos de Equipes:

Organização A - Protegidos da Princesa

EQCC01: "Um grupo de pessoas reunidas em função de um objetivo comum. Necessita da coordenação de alguém. Cada integrante tem valores e aptidões diferentes, somam-se um todo".

EQCC03: "Grupo de pessoas com divisão de tarefas".

EQCC04: "É uma família. Na nossa escola eu vejo assim. Vamos parar o serviço, vamos... Quando tem algum problema todos tentam resolver juntos, tentamos ver com eles. É uma família."

EQCC02: "Trabalho de confiança. Só funciona se partir da confiança. Colocar na mão do outro quando tem confiança. Deixar na mão do outro e ver o que vai dar. Abrir mão da idéia e pensar coletivamente."

EQCC: "Quando tem um grupo de pessoas para montar um processo...cada um faz a sua parte. Não pode um trabalhar por todos. Todos têm que fazer sua parte."

EQ19.3: "Grupo de pessoas que trabalham em harmonia".

EQ19.2: "Trabalhar com pessoas responsáveis do início ao fim. Quem vai ajudar desde o início".

EQ19.1: "Grupo de funcionários que trabalham juntos".

EQ20.4: "Um grupo de pessoas".

EQ20.3: "União"

EQ20.2: "Companheirismo, respeito entre os integrantes da equipe".

EQ20.5: "Comprometimento. Trabalho conjunto, todos trabalham unidos até terminar. Enquanto o trabalho não termina ninguém vai embora".

EQ20.1: "Um grupo de pessoas".

Organização B - DTCEA/FL

EQAPP: "Grupo de indivíduos unidos em torno de um objetivo comum, que haja harmonia de interesses e predisposição a ajuda mútua."

EQAPP1: "Equipe integrada, responsável, aplicam as técnicas previstas. Boa habilidade, qualidade, boa de habilidades, espontâneos e amigos."

EQAPP3: "Grupo com objetivo comum."

EQAPP5: "Pessoas que trabalham juntos e procuram atingir os objetivos que são comuns à todos eles."

EQAPP2: "Conjunto de pessoas que têm um trabalho específico, que têm uma afinidade e desempenham trabalho comum."

EQAPP4: "Várias pessoas unidas com objetivo em comum. Sempre tem o respeito entre elas. Sem competitividade, todos buscando o mesmo ideal."

EQTC02: "É como um conjunto de engrenagens trabalhando em sincronismo. Cada um tem o seu tempo, se alguém passar na frente do outro pode dar problema."

EQTC01: "Conjunto de pessoas que trabalham com objetivo comum."

EQTC03: "Conjunto de indivíduos que concentram esforços para atingir objetivo comum."

Organização C - Portobello

EBPG2 "Pessoas que trabalham para um fim comum, em busca de um resultado estabelecido pela empresa, pelas metas da empresa."

EPBG1 "Grupo que trabalha com objetivo comum"

EPBG3 " Soma das individualidades que possa enriquecer o grupo. A não equipe trabalha em prol das individualidades. As individualidades devem ser conhecidas por todos para se tornar uma equipe. Conhecer individualidades para valorizar o indivíduo."

EPBG4 "Grupo de pessoas dispostos a fazer o mesmo trabalho com o mesmo objetivo."

EPBG5 " Grupo de pessoas destinados à fazer uma atividade com um único objetivo. Uma pessoa depende da outra. Todos têm que trabalhar juntos, quando faz sozinho não adianta."

EPBG6 " Time que trabalha com o mesmo objetivo. Cada um com a sua função, trabalhando com o mesmo objetivo, mesma dinâmica. Grupo multidisciplinar, que pode ser estimulada.

Nada estático, dinâmico. Estimuladas pelo desafio técnico."

EPBG7 " Reunião de pessoas com propósito de retirar melhor idéias e melhor resultado."
 EPBG8 " Grupo de pessoas que se reúnem para alcançar um propósito comum."

Analisando os conceitos fornecidos pelos integrantes das equipes entrevistadas, percebe-se, na Organização A, a diversidade de associações para o conceito de equipe. Neste ambiente de trabalho, equipe foi relacionada à divisão de tarefas, família, confiança, coletivo, harmonia, trabalho coletivo, objetivo comum, responsabilidade, comprometimento e grupo. Outro dado relevante é a relação que algumas definições fazem com a atividade da Organização, definem equipe como família, relacionando com o sentimento que existe entre as pessoas na escola, como dito pelo entrevistado EQCC04.

Observa-se, também, que definem equipe baseados na vivência, na prática do trabalho que realizam na organização. O conceito de equipe parece internalizado e construído a partir das experiências vividas no ambiente. Percebe-se, nesta Organização, que as definições de equipe se relacionam também à preocupação com a confiança, o companheirismo e respeito entre as pessoas para alcance dos objetivos. Pode-se dizer que o foco do trabalho em equipe, nesta Organização, é voltado à cooperação, ao companheirismo, respeito e comprometimento. Dados que se confirmam com as respostas fornecidas para os fatores da categoria relacionamento interpessoal, onde julgam os fatores cooperação e confiança entre colegas, compartilhamento de idéias, espírito de equipe e relacionamento interpessoal afetivo, como muito influentes para o desenvolvimento da criatividade. Elegem a cooperação e confiança entre colegas e espírito de equipe como facilitadores do processo criativo em equipe, bem como julgam que estes dois fatores estão altamente presentes na Organização. Assim, pode-se compreender porque os conceitos de equipe são associadas a comprometimento, confiança e trabalho coletivo, presentes nos fatores da categoria relacionamento interpessoal.

Nas outras duas Organizações, quase todos os conceitos associam equipes a um grupo de indivíduos que apresentam objetivos comuns. Entretanto, nota-se nos conceitos da organização B, que equipe trabalha com objetivo comum, mas precisa de harmonia entre seus componentes, deve existir integração entre eles, necessita de afinidade, respeito e amizade entre seus integrantes, dados que valorizam as relações interpessoais para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Tais resultados podem ser correlacionados com os dados dos fatores que eles julgam como muito influentes para expressão da criatividade das equipes no ambiente de trabalho.

Conforme já mencionado, os fatores considerados mais relevantes nesta Organização foram: cooperação e confiança entre colegas, respeito e apoio ao colega e relacionamento interpessoal afetivo. Quando avaliam os fatores que podem facilitar a criatividade, encontram-se: cooperação e confiança entre colegas, compartilhamento de idéias, espírito de equipe, comprometimento com a equipe e o relacionamento interpessoal afetivo. Na percepção destes entrevistados, os dois primeiros fatores citados estão 100% presentes no ambiente de trabalho, o que pode ser visto como coerente entre a percepção do que consideram importante para o desenvolvimento do trabalho em equipe e os conceitos fornecidos.

Constata-se nos conceitos obtidos da Organização C que a maioria dos entrevistados relaciona equipe com objetivo comum. Equipe é percebida como um grupo de pessoas que visa atingir um objetivo comum. Nas respostas obtidas, duas ressaltam a importância do indivíduo para o trabalho em equipe, como é o caso dos conceitos fornecidos por EPBG3 e EPBG5. Contrariamente às outras duas organizações, nesta não se dá ênfase ao relacionamento interpessoal, aqui prioriza-se o alcance de objetivos, metas, melhor idéia, melhor resultado. Tal fato pode ser explicado por se tratar de uma equipe de gerentes da área industrial, quase todos com formação em engenharia, trabalham visando produção, cumprimento de objetivos, a preocupação está voltada para rendimentos, que, para a Organização, transforma-se em receita.

Nesta Organização, o fator relacionamento interpessoal afetivo não aparece como um dos mais influentes para o desenvolvimento da criatividade, porém aparece como 100% presente no ambiente de trabalho deles. Entretanto, o fator presença do espírito de equipe foi apontado entre os menos presentes neste mesmo ambiente, mas de considerável influência e facilitador para expressão criativa.

Logo, comparando os conceitos fornecidos nas três Organizações sobre criatividade e equipe, observa-se que, ao conceituarem criatividade, os integrantes das organizações centram seus conceitos nas atividades - fim da Organização, envolvendo experiências de trabalho, contexto organizacional, vivência e características pessoais. Com relação aos conceitos de equipe, os integrantes das Organizações A e B, valorizam o relacionamento interpessoal, a harmonia, a confiança e o respeito entre os indivíduos, enquanto na Organização C prioriza-se a realização de uma atividade, os objetivos comuns.

Após estas análises, cabe aqui apresentar sucintamente uma visão geral dos dados obtidos em cada Organização. Assim, pretende-se, na seqüência, demonstrar os resultados significativos de cada organização pesquisada e posteriormente, fazer uma comparação destes dados. Com o quadro de n.º 26, apresentam-se os dados dos fatores do ambiente de

trabalho da categoria cultura organizacional da organização A - Escola de Samba Protegidos da Princesa. Os fatores serão classificados neste quadro apresentando a frequência deles na Organização, o nível de influência e se aparecem como facilitadores ou inibidores.

Fatores do Ambiente de Trabalho	Presentes	Muito Influentes	Facilitadores	Inibidores
Valorização da iniciativa	90%	70%	90%	10%
Liberdade de ação e autonomia	70%	60%	90%	30%
Possibilidade de errar	70%	30%	30%	70%
Controle do trabalho	60%	40%	40%	40%
Centralização do Poder	30%	50%	30%	60%
Liderança Participativa	70%	60%	90%	0
Falta de apoio à novas idéias	30%	80%	0	100%
Poucas informações	10%	70%	0	80%
Recompensa à novas idéias	20%	70%	60%	40%
Incentivo ao Treinamento	20%	90%	60%	20%
Disponibilidade de Recursos	20%	80%	60%	50%

Quadro nº 26: Classificação dos fatores da categoria Cultura organizacional da Organização A

Fonte: Dados da Pesquisa/ Elaborado pelo autor

Os dados deste quadro demonstram que o fator **valorização da iniciativa** foi percebido pelos entrevistados da Organização A como o mais presente neste ambiente de trabalho. Eles se sentem valorizados pelo trabalho que realizam. Acreditam que são reconhecidos e sentem que a Escola valoriza cada contribuição oferecida. O fator **Incentivo ao treinamento** foi apontado como o mais influente para o desenvolvimento da criatividade em equipe, fator que julgam como quase inexistente na organização. Muitos dos integrantes da Escola não consideram que a mesma oferece treinamento para seus integrantes; segundo eles, é muito pouco. Os fatores, **valorização da iniciativa**, **liberdade de ação e autonomia** e **liderança participativa**, foram classificados como facilitadores para criatividade, enquanto o fator **falta de apoio a novas idéias** seria altamente inibidor do processo criativo, na percepção dos entrevistados da Escola de Samba.

No quadro n.º 27, serão apresentados os dados gerais dos fatores da categoria cultura organizacional, obtidos na Organização B - DTCEA/FL

Fatores do Ambiente de Trabalho	Presentes	Muito Influentes	Facilitadores	Inibidores
Valorização da iniciativa	87,5 %	75%	100%	0
Liberdade de ação e autonomia	75%	87,5%	100%	0
Possibilidade de errar	25%	62,5%	12,5%	87,5%
Controle do trabalho	75%	37,5%	37,5%	75%
Centralização do Poder	50%	25%	37,5%	62,5%
Liderança Participativa	62,5%	62,5%	75%	25%
Falta de apoio à novas idéias	25%	37,5%	0	100%
Poucas informações	12,5%	50%	0	100%
Recompensa à novas idéias	62,5%	50%	100%	0
Incentivo ao Treinamento	100%	50%	100%	0
Disponibilidade de Recursos	75%	75%	87,5%	12,5%

Quadro nº 27: Classificação dos fatores da categoria Cultura organizacional da Organização B

Fonte: Dados da Pesquisa/ Elaborado pelo autor

Nesta Organização, o fator **Incentivo ao treinamento** foi apontado como o mais presente no ambiente de trabalho, o que demonstra a preocupação da Organização B - DTCEA/FL - com a preparação dos indivíduos para a atividade que executam. Na percepção dos entrevistados, o fator **Liberdade de ação e autonomia** foi apontado de forma mais expressiva, como muito influente para criação. O que se justifica nas falas dos entrevistados, quando dizem que podem criar, que têm liberdade para criar soluções diferentes das contidas nos manuais, entretanto, uma liberdade controlada, devido ao tipo de trabalho. Eles apontaram quatro fatores mais expressivos, como facilitadores da criatividade em equipe: **Valorização da iniciativa, liberdade de ação e autonomia, recompensa a novas idéias e incentivo ao treinamento**. Na opinião deles, a **falta de apoio a novas idéias e poucas informações** constituem os fatores mais inibidores da criatividade em equipe no ambiente de trabalho.

Na sequência, serão apresentados, no quadro nº 28, os dados da Organização C - Cerâmica Portobello S.A., referentes aos fatores da categoria Cultura organizacional.

Fatores do Ambiente de Trabalho	Presentes	Muito Influentes	Facilitadores	Inibidores
Valorização da iniciativa	71,4%	71,4%	100%	0%
Liberdade de ação e autonomia	71,4%	57,14%	100%	28,5%
Possibilidade de errar	100%	14,28%	71,4%	28,5%
Controle do trabalho	57,14%	42,85%	28,5%	57,1%
Centralização do Poder	57,14%	85,7%	0%	100%
Liderança Participativa	71,4%	57,1%	85,7%	14,2%
Falta de apoio à novas idéias	42,9%	85,7%	0	100%
Poucas informações	57,14%	71,4%	14,2%	85,7%
Recompensa à novas idéias	71,4%	28,5%	100%	14,2%
Incentivo ao Treinamento	57,14%	14,2%	100%	28,5%
Disponibilidade de Recursos	85,8%	14,2%	85,7%	28,5%

Quadro nº 28: Classificação dos fatores da categoria Cultura organizacional da Organização C

Fonte: Dados da Pesquisa/ Elaborado pelo autor

Os dados desta organização mostram que, segundo seus entrevistados, o fator apontado como mais presente, na Organização C, é a **possibilidade de errar**. Dado que se confirma com várias observações fornecidas durante as entrevistas. Na opinião dos entrevistados, esta possibilidade é bem presente no ambiente de trabalho. Os fatores **Centralização do poder e Falta de apoio às novas idéias** foram apontados como muito influentes para criatividade em equipe. Quanto aos facilitadores, classificaram: **valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia, recompensa a novas idéias e incentivo ao treinamento**. Contrariamente, o que pode inibir a expressão criativa em equipe é a **Centralização do poder e a Falta de apoio a novas idéias**. Fatores que apareceram anteriormente como muito influentes para criatividade, e percebidos de forma mediana no ambiente desta Organização. Informações que levam a refletir sobre os fatores que podem estimular a criatividade no ambiente de trabalho, pois identificou-se o investimento da Organização em fatores que podem estimular a criatividade, porém observou-se também que algumas ações da Organização inibem a expressão criativa.

	Fatores Presentes	Fatores Muito Influentes	Fatores Facilitadores	Fatores Inibidores
Organização A	Valorização da iniciativa	Incentivo ao treinamento	Valorização da iniciativa Liberdade de Ação e Autonomia Liderança participativa	Falta de apoio a novas idéias
Organização B	Incentivo ao Treinamento	Liberdade de Ação e Autonomia	Valorização da iniciativa Liberdade de Ação E Autonomia Recompensa à novas idéias Incentivo ao treinamento	Falta de apoio a novas idéias Poucas Informações
Organização C	Possibilidade de Errar	Centralização do Poder Falta de Apoio a novas idéias	Valorização da iniciativa Liberdade de Ação e Autonomia Recompensa à novas idéias Incentivo ao treinamento	Centralização do Poder Falta de apoio a novas idéias

Quadro nº 29: Classificação dos fatores relevantes da categoria Cultura organizacional das três Organizações
Fonte: Dados da Pesquisa/ Elaborado pelo autor

Os dados apresentados das três Organizações indicam que, na Organização A- Escola de Samba - organização formal, com uma estrutura pré-burocrática, pois não apresenta padrões e normas que conduzem as atividades, cada equipe pode organizar-se e realizar seus trabalhos de acordo com o tempo dos integrantes da equipe. O trabalho necessita estar pronto, porém a forma de como fazê-lo compete à equipe. Esta Organização não tem fins lucrativos, mas possui concorrência com as outras escolas. Ela apresenta a valorização da

iniciativa como fator mais relevante em seu ambiente. Já na organização B - DTCEA/FL - Organização formal com estrutura rígida, burocrática, com padrões e normas de procedimentos bem definidos. Não apresenta fins lucrativos e não tem concorrência, aponta o Incentivo ao treinamento como fator mais representativo do seu ambiente de trabalho. Enquanto a Organização C - Cerâmica Portobello S.A. - Organização formal com estrutura pós-burocrática, apresenta concorrência e visa fins lucrativos, apontou a possibilidade de errar como fator mais presente no seu ambiente. Analisando estes resultados, é possível dizer que o fator indicado como mais expressivo no ambiente de cada uma delas tem relação com o tipo de negócio, ou seja, com a atividade - fim da Organização. Valorizar a iniciativa num ambiente como a Escola de Samba é essencial, visto que muitos de seus integrantes trabalham sem remuneração, apenas pela ideologia e identificação, pelo amor à Escola. O mesmo paralelo pode ser feito com a Organização B - DTCEA/FL - ambiente em que o preparo para função é de extrema importância, logo, o incentivo ao treinamento é um fator que atende as necessidades da Organização e de seus integrantes. Da mesma forma que o fator possibilidade de errar, na Organização C - Indústria cerâmica - permite à seus colaboradores experimentar diversas possibilidades até encontrar algo mais significativo para os interesses da Organização.

Dando continuidade às análises, na sequência serão apresentados os dados gerais das organizações com relação aos fatores da categoria relacionamento Interpessoal e, posteriormente, um quadro com os fatores mais representativos das três Organizações.

Fatores do Ambiente de Trabalho	Presentes	Muito Influentes	Facilitadores	Inibidores
Cooperação e Confiança entre colegas	90%	80%	100%	10%
Compartilhamento de idéias	80%	80%	80%	0
Bom humor e brincadeiras	70%	60%	70%	20%
Espírito de Equipe	90%	80%	100%	0
Comprometimento com a equipe	80%	70%	80%	20%
Respeito e apoio ao colega	80%	70%	90%	10%
Facilidade de Comunicação	40%	70%	70%	40%
Relacionamento Interpessoal Afetivo	60%	80%	90%	10%
Interesses pessoais	40%	30%	50%	60%

Quadro nº 30: Classificação dos fatores da categoria Relacionamento Interpessoal da Organização A

Fonte: Dados da Pesquisa/ Elaborado pelo autor

Percebe-se, com estes dados, que os fatores cooperação e confiança entre colegas e espírito de equipe são apontados pelos entrevistados da Organização A como os mais presentes no ambiente de trabalho. Entre os mais influentes para criatividade de equipe, apontaram cooperação e confiança entre colegas, compartilhamento de idéias, espírito de

cuipe e relacionamento interpessoal afetivo. Na opinião dos integrantes desta Organização, dois fatores se sobressaem como facilitadores no ambiente de trabalho para criação em equipe; são eles: cooperação e confiança entre colegas e espírito de equipe. Como inibidor, indicaram os interesses pessoais como mais relevante.

Fatores do Ambiente de Trabalho	Presentes	Muito Influentes	Facilitadores	Inibidores
Cooperação e Confiança entre colegas	100%	75%	100%	0
Compartilhamento de idéias	100%	62,5%	100%	0
Bom humor e brincadeiras	87,5%	37,5%	87,5%	12,5%
Espírito de Equipe	87,5%	50%	100%	0
Comprometimento com a equipe	87,5%	50%	100%	0
Respeito e apoio ao colega	87,5%	75%	87,5%	0
Facilidade de Comunicação	87,5%	62,5%	87,5%	12,5%
Relacionamento Interpessoal Afetivo	87,5%	75%	100%	0
Interesses pessoais	62,5%	37,5%	25%	62,5%

Quadro nº 31: Classificação dos fatores da categoria Relacionamento Interpessoal da Organização B

Fonte: Dados da Pesquisa/ Elaborado pelo autor

Na Organização B, os entrevistados foram unânimes em apontar como fator presente no ambiente de trabalho a cooperação e confiança entre colegas e o compartilhamento de idéias. Para os entrevistados, a cooperação e confiança entre colegas, o respeito e apoio ao colega e o relacionamento interpessoal afetivo, apresentaram resultados mais significativos como muito influentes para criatividade. Apontaram cinco fatores como facilitadores para expressão da criatividade no ambiente de trabalho, são eles: cooperação e confiança entre colegas, compartilhamento de idéias, espírito de equipe, comprometimento com a equipe, relacionamento interpessoal afetivo. Como inibidor deste mesmo processo, apontaram os interesses pessoais como fator mais significativo.

Fatores do Ambiente de Trabalho	Presentes	Muito Influentes	Facilitadores	Inibidores
Cooperação e Confiança entre colegas	57,1%	42,8%	100%	14,2%
Compartilhamento de idéias	57,1%	14,2%	100%	14,2%
Bom humor e brincadeiras	85,8%	0%	71,4%	14,2%
Espírito de Equipe	42,9%	42,8%	100%	0
Comprometimento com a equipe	42,9%	28,5%	100%	14,2%
Respeito e apoio ao colega	71,4%	42,8%	100%	14,2%
Facilidade de Comunicação	57,1%	42,8%	100%	0%
Relacionamento Interpessoal Afetivo	100%	42,8%	85,7%	14,2%
Interesses pessoais	85,8%	14,2%	57,1%	71,4%

Quadro nº 32: Classificação dos fatores da categoria Relacionamento Interpessoal da Organização C

Fonte: Dados da Pesquisa/ Elaborado pelo autor

Os dados da Organização C mostram que o fator indicado como mais evidente no ambiente de trabalho foi o relacionamento interpessoal afetivo. Quanto à influência dos fatores, os dados apresentados para os fatores mais influentes não apresentam um alto índice, os cinco fatores citados como muito influentes não atingem 50% de representatividade; são eles: cooperação e confiança entre colegas, espírito de equipe, respeito e apoio ao colega, facilidade de comunicação e relacionamento interpessoal afetivo. Já para os fatores que consideram facilitadores da criatividade em equipe no ambiente de trabalho, indicaram como mais representativos seis fatores, cooperação e confiança entre colegas, compartilhamento de idéias, espírito de equipe, comprometimento com a equipe, respeito e apoio ao colega, facilidade de comunicação. Como inibidor, os interesses pessoais aparecem como mais relevantes entre os entrevistados desta Organização.

Assim, no quadro nº 33, são indicados os fatores mais relevantes das três Organizações pesquisadas para a categoria relacionamento interpessoal.

	Fatores Presentes	Fatores Muito Influentes	Fatores Facilitadores	Fatores Inibidores
Organização A	Cooperação e Confiança entre colegas Espírito de equipe	Cooperação e Confiança entre colegas Compartilhamento de idéias Espírito de Equipe Relacionamento Interpessoal afetivo	Cooperação e Confiança entre colegas Espírito de Equipe	Interesses Pessoais
Organização B	Cooperação e Confiança entre colegas Compartilhamento de idéias	Cooperação e Confiança entre colegas Respeito e apoio ao colega Relacionamento Interpessoal afetivo	Cooperação e Confiança entre colegas Compartilhamento de idéias Espírito de Equipe Comprometimento com a equipe Relacionamento Interpessoal afetivo	Interesses Pessoais
Organização C	Relacionamento Interpessoal afetivo	Cooperação e Confiança entre colegas Espírito de Equipe Respeito e apoio ao colega Facilidade de Comunicação Relacionamento Interpessoal afetivo	Cooperação e Confiança entre colegas Compartilhamento de idéias Espírito de Equipe Respeito e apoio ao colega Facilidade de Comunicação Comprometimento com a equipe Relacionamento Interpessoal afetivo	Interesses pessoais

Quadro nº 33: Classificação dos fatores da categoria Relacionamento Interpessoal das três Organizações
Fonte: Dados da Pesquisa/ Elaborado pelo autor

O quadro mostra que, nas duas primeiras Organizações, valoriza-se a **cooperação e confiança entre os colegas**, o **espírito de equipe** e o **compartilhamento de idéias**, o que pode ser relacionado com as atividades que realizam em ambas Organizações. O tipo de

negócio das duas Organizações, A e B, necessita de cooperação, confiança, compartilhamento e espírito de equipe, do início ao fim das atividades de trabalho. Não são realizadas de forma individualizada; em ambas as Organizações estes fatores são essenciais para o andamento dos trabalhos. Tal resultado indica que, nestes dois ambientes de trabalho, a atividade em equipe é valorizada e parece internalizada por seus integrantes. Na Organização C, valoriza-se o **relacionamento interpessoal afetivo**, que indica a necessidade de bom relacionamento no trabalho, porém não priorizando o trabalho coletivo. Quanto aos fatores indicados como muito influentes para criatividade em equipe, as três Organizações indicam a **cooperação e confiança entre colegas** e o **relacionamento interpessoal afetivo**. Dois fatores são apontados pelos três diferentes negócios, como facilitadores, **a cooperação e confiança entre colegas** e o **espírito de equipe**. Como inibidor da criatividade em equipe, os entrevistados das três Organizações apontam os **interesses pessoais** como mais relevantes no ambiente de trabalho.

Além destas observações, vale lembrar que, ao iniciar a pesquisa, partiu-se do princípio que o ambiente das três Organizações seriam classificados em função da possibilidade de uso da criatividade. Logo, pensava-se que na Escola de Samba, o ambiente seria totalmente favorável ao uso da criatividade, já que na mesma, todo trabalho da Escola é pautado na criação, desde a definição do enredo até a elaboração do desfile, passando pela confecção das fantasias. Na segunda Organização, o DTCEA/FL, acreditava-se que o ambiente não seria favorável ao uso da criatividade, tendo em vista as características do trabalho de controle do tráfego aéreo. E, por fim, a terceira Organização, uma empresa do ramo cerâmico, destaque em inovação no seu segmento, ficaria como intermediária às outras duas. Considerando que o ambiente não seria totalmente voltado à criação, mas também não seria desfavorável a este processo, restrito, como no caso da Organização B.

Entretanto, os resultados não confirmaram estas suposições, visto que a criatividade é, segundo os dados da pesquisa, bastante utilizada na atividade de controle do tráfego aéreo. O ambiente desta Organização não promove o uso da criatividade, mas as características da atividade de trabalho indicaram que a criatividade é utilizada com frequência pelos controladores de voo, em função das condições climáticas e do número de aeronaves. Cabe ainda ressaltar que, nesta Organização, a categoria relacionamento interpessoal dá indícios de um clima de trabalho harmonioso, favorável ao trabalho em equipe e ao uso da criatividade.

Outro fato que aparece nesta análise e merece destaque está relacionado ao ambiente da Organização C, empresa com princípios inovadores. Surpreendeu pela presença de fatores do ambiente de trabalho que anulam ações desenvolvidas para estimular a criatividade.

Quanto ao ambiente de trabalho da Organização A - Escola de Samba, os resultados confirmam a previsão anterior à pesquisa. Este ambiente estaria voltado ao uso da criatividade, e mesmo com pouco investimento em ações que possam facilitar à criatividade, diante das condições financeiras da Escola, não aparecem fatores que bloqueiem seu uso. Observou-se que a valorização da iniciativa contribui para que seus colaboradores se estimulem a criar e realizar suas atividades.

De forma geral, a pesquisa, nestes três ambientes diferenciados, demonstrou a importância dos fatores do ambiente de trabalho no desenvolvimento criativo. Conhecer a forma como cada fator pode influenciar na criatividade das equipes permite às organizações se prepararem para reduzir as interferências destes fatores, ou mesmo tentar eliminá-los, visto que os ganhos em expressão criativa podem ser significativos para o ambiente de trabalho de cada organização. Assim, este conhecimento pode facilitar e permitir às organizações investirem mais nos fatores considerados facilitadores deste processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises dos dados obtidos com a pesquisa, é possível tecer conclusões acerca do tema investigado. Assim, pretende-se, num primeiro momento, apresentar as conclusões que o estudo proporcionou, seguido de recomendações, para futuras pesquisas na área.

5.1 CONCLUSÕES

O propósito desta pesquisa era caracterizar a presença de fatores psicossociais do ambiente de trabalho e suas influências na criatividade das equipes. Essa idéia geral, orientou vários outros questionamentos que serviram como ponto de apoio e direcionamento à construção deste estudo, dentre eles: Que fatores da categoria cultura organizacional e relacionamento interpessoal, estão presentes nas organizações estudadas? Que influência eles exercem na criatividade das equipes? Que fatores do ambiente de trabalho os integrantes das equipes julgam como facilitadores e quais eles identificam como inibidores da criatividade? Como os integrantes das equipes entrevistadas conceituam criatividade e como conceituam equipe? Por fim, comparar as informações obtidas nas organizações pesquisadas.

Baseou-se este estudo na visão sistêmica de Csikszentmihalyi (1996), que compreende a criatividade como resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sócio-cultural. Escolha justificada por ser uma abordagem recente no estudo desta temática e que valoriza o papel do ambiente no desenvolvimento do processo de criação.

As conclusões apresentadas a seguir são baseadas nas análises efetuadas com os dados obtidos nas entrevistas das três Organizações pesquisadas neste estudo. Pontua-se, que os fatores avaliados e comparados estão divididos em duas categorias: cultura organizacional e relacionamento interpessoal.

Os resultados deste estudo mostram que os fatores da categoria cultura organizacional mais presentes nos ambientes pesquisados são: valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia e liderança participativa. E os menos presentes são: poucas informações e falta de apoio a novas idéias.

Os três fatores citados são considerados favoráveis ao desenvolvimento da criatividade, o que indica a presença de estímulos para este processo no ambiente de trabalho das três Organizações.

Identificou-se com os resultados obtidos, que os fatores mais expressivos da categoria relacionamento interpessoal, que se fazem presentes no ambiente de trabalho das Organizações pesquisadas, são: relacionamento interpessoal afetivo, cooperação e confiança entre colegas, bom humor e brincadeiras e compartilhamento de idéias. Os menos expressivos foram interesses pessoais e facilidade de comunicação.

Assim, respondendo à questão: **Que fatores estão presentes nas organizações estudadas?** É possível dizer que todos os fatores das duas categorias estão presentes nas três Organizações. Porém, cada organização apresenta, de acordo com suas necessidades e seu perfil, um fator mais relevante que outra em ambas categorias.

Considerando a questão - **que influência exercem na criatividade das equipes?** Percebe-se mais uma vez, com os resultados, que o tipo de influência que os fatores exercem na criatividade das equipes estão relacionados com a estrutura, com a cultura da organização, com as necessidades e o contexto da mesma. Um determinado fator pode ser considerado muito influente em uma organização, enquanto em outra o mesmo fator pode apresentar-se de forma diferente, como é o caso do fator possibilidade de errar, que ora aparece como muito influente, ora como pouco influente.

Já na categoria relacionamento interpessoal, percebe-se, nas três Organizações, que os fatores mais citados como muito influentes para criatividade são: cooperação e confiança entre colegas, respeito e apoio ao colega e relacionamento interpessoal afetivo.

Com relação à presença dos **fatores como facilitadores ou inibidores**, pode-se concluir que, para categoria cultura organizacional, os fatores considerados facilitadores pelas três Organizações foram: valorização da iniciativa, liberdade para ação e autonomia, liderança participativa, recompensa a novas idéias, incentivo ao treinamento e disponibilidade de recursos. Nesta mesma categoria, os fatores - poucas informações, falta de apoio às novas idéias e centralização do poder - são percebidos pelas três Organizações como inibidores do processo de criação no ambiente de trabalho.

Para outra categoria de fatores - a relacionamento interpessoal, os fatores cooperação e confiança entre colegas e espírito de equipe - foram considerados 100% facilitadores para as três Organizações, enquanto o fator - interesses pessoais - considerado inibidor, obteve resultados que o apontavam com inibidor e facilitador.

Com os resultados deste estudo foi possível identificar que, modificando o contexto ambiental, modifica-se também o tipo de influência que os fatores psicossociais possam exercer sobre o desenvolvimento da criatividade nas equipes. Da mesma forma, o tipo de

organização direciona que fatores são mais presentes e quais, dentre eles, atuam como facilitadores ou como inibidores do processo criativo.

Conforme os dados recolhidos, as Organizações pesquisadas apresentam critérios diferenciados para formação das equipes. Na Escola de Samba, prioriza-se a afinidade com a escola, o tempo de vinculação e a experiência com o trabalho a ser desenvolvido. Na Torre de Controle, considera-se a experiência e o domínio do trabalho. Na Empresa Cerâmica, valoriza-se o conhecimento da atividade e formação profissional. Em todas as três Organizações, a busca pelo trabalho em equipe prioriza o desempenho da(s) atividade(s), acreditando que a realização de uma atividade em conjunto pode ser melhor solucionada.

Com relação aos conceitos fornecidos, pelos integrantes das equipes entrevistadas nas três Organizações, percebe-se que associam criatividade com atividade - fim da organização; normalmente relacionam criatividade com o trabalho que realizam na Organização. Tendem a conceituar criatividade com base na experiência de trabalho, no contexto organizacional e na vivência. Os conceitos de equipe são voltados para a harmonia, o relacionamento interpessoal e a realização de uma atividade.

Para se concluir este trabalho, são necessários ainda, algumas considerações. Primeiramente, não se pode esquecer que duas das Organizações não visam lucro, fato que pode justificar os resultados da categoria relacionamento interpessoal, onde o ambiente de trabalho de ambas foi considerado favorável ao desenvolvimento da criatividade. A primeira Organização não visa lucro, porém trabalha com a finalidade de conseguir o título de primeiro lugar do carnaval, apresentando, assim, concorrência com as demais escolas, o que a leva a utilizar a criatividade no planejamento do carnaval. Na Torre de Controle, o trabalho desenvolvido não apresenta concorrência, nem visa lucro, dado relevante para justificar a falta de investimento em criatividade no ambiente de trabalho. A terceira Organização, a empresa do ramo cerâmico, é direcionada ao lucro e à concorrência, fato que faz com que a mesma invista no desenvolvimento criativo, entretanto, não se esperava que, no mesmo espaço, os fatores desfavoráveis a este processo pudessem superar os estímulos.

As equipes de trabalho na Organização A se reúnem por tempo determinado, o que facilita a redução de conflitos, pois elas têm um tempo de aproximadamente três meses para realizar a confecção das fantasias e outros detalhes para o carnaval. Logo, a necessidade de cumprir prazo e a realização das atividades, é o foco do trabalho das pessoas, que se unem por ideologia, por identificação cultural. As pessoas que integram as equipes possuem vínculos de parentesco, pertencem à mesma comunidade e/ou possuem afinidade com a Escola e trabalham para o sucesso da mesma, são unidos por um ideal. Assim, o

compartilhar, o colaborar com o outro, o espírito de equipe é voltado para um sonho, um desejo de todos os que dela fazem parte. Para esta Organização, a concorrência se faz através da disputa pelo título do carnaval, porém, não conseguir a vitória não significa extinção da agremiação; a Organização continua a existir.

No caso da Organização B, não existe concorrência para o tipo de serviço que realizam, bem como, não existe lucro. O objetivo é realizar o controle do tráfego aéreo, prestando um serviço à comunidade. Os integrantes das equipes são militares da aeronáutica, preparados para o desenvolvimento desta atividade. Tal fato pode levar a concluir que a estrutura e a cultura desta Organização proporciona também um alinhamento de pensamentos e comportamentos que facilitam o trabalho em equipe.

Por outro lado, na organização C, o trabalho é voltado para o mercado, procura-se ser referência no segmento, atingir metas e lucratividade. As pessoas não apresentam o mesmo tipo de vínculo que nas organizações anteriores. Nesta, o objetivo é o trabalho, a realização pessoal e profissional; quando a empresa deixa de satisfazer o colaborador, este, parte em busca de outras oportunidades. Dado que é relevante para diferenciar esta das outras duas, onde os indivíduos se fidelizam à cultura que escolheram.

É preciso considerar, ainda, que a Organização C está passando por mudanças estruturais, buscando reduzir o número de departamentalizações para uma estrutura mais horizontal, valorizando mais o trabalho coletivo. Tal fato foi percebido durante a realização das entrevistas.

Assim, com a realização deste trabalho, é possível dizer que a criatividade das equipes, nas organizações, têm influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho; entretanto, deve-se considerar que o tipo de atividade, a cultura e a estrutura da organização direcionam que fatores serão facilitadores ou inibidores, bem como o tipo de influência que os mesmos irão exercer.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Como já mencionado anteriormente, a presente pesquisa contribuiu com informações sobre a criatividade das equipes no espaço organizacional. Porém, ainda existe a necessidade de se saber mais sobre este tema, principalmente com foco no ambiente de trabalho e no trabalho em equipe.

Recomenda-se o desenvolvimento de outras pesquisas na área, visando aprofundar o conhecimento sobre a criatividade em equipe. Pesquisas voltadas ao estudo de outros fatores que não foram contemplados neste trabalho.

Utilizar o mesmo procedimento, para se pesquisar a influência dos fatores do ambiente de trabalho em equipes de outros segmentos organizacionais.

Realizar a pesquisa com diferentes equipes das organizações já estudadas, visando aprofundar a percepção deste trabalho sobre os fatores que influenciam a criatividade.

REFERÊNCIAS

ALBERT, R.S. and RUNCO, M.A. A History of Reseach on Creativity (pp16 -31). In: STERNBERG, R. J. **Handbook of Creativity**. Cambridge University Press. NY,USA. 8th printing, 2005.

ALBUQUERQUE, F.J.B. de e PUENTE-PALACIOS, K.E., "Grupos e equipes de trabalho nas organizações", in ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E. e BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, Porto Alegre: Artmed, 2004

ALENCAR, E.M.L.Soriano de. **Criatividade**. Brasília: EUB,1993

_____. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p.6-11, Nov./Dez. 1995

_____. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: USP, V.38, nº2, p.18-25, abr/jun.,1998.

ALENCAR, E.M.L.S. de e BRUNO-FARIA, M.F. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo V.31, n.2, p.50-61, abr/jun 1996.

_____. Indicadores de Clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo v.33, n.4, p.86-91, Out./Dez. 1998.

ALENCAR, E.M.L.S. de e FLEITH, D.S. Contribuições Teóricas Recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia; Teoria e Pesquisa**, Brasília, Jan–Abr.2003, vol. 19 nº1, pp.001-008.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997

AMABILE, T.M. How to kill Creativity. **Harvard Business Review**, sept.-oct.1998

ANDRADE, M.M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 3ªed. SP: Atlas, 1998.

ANDRADE, S.P.C. de. **A influência da cultura organizacional no desenvolvimento da criatividade**. Anais 4º Sepex/ UFSC, 2004. www.sepex.ufsc.br/anais_4/trabalhos/44.html (acesso em 27/06/2005).

BASTO, M.L. da S. L. **Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. 115p.

BATITUCCI, M.D. **Equipes 100%**: o novo modelo de trabalho cooperativo no 3º milênio. SP: Makron Books, 2002

BECKER, M. A. A. et AL, Estudo exploratório da conceitualização de criatividade em estudantes universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2001, 14(3), pp.571-579.

BLATTMANN, U. & PINTO, M.D. de S. Importância do desenvolvimento criativo em ambientes organizacionais. **Revista ACB Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.7, n.1/2, p.59-72, jan./dez.2002. <http://www.ced.ufsc.br/~ursula/papers/criativo.html> acesso em 03/06/2004.

BOWDITCH, J.L. e BUONO, A.F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. SP: Pioneira, 1997.

CAPRONI, P. **Treinamento Gerencial**. SP: Makron Books, 2001

CERVO, A.L. e BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 4ªed. SP: Makron Books, 1996

COLOSSI, L. **Características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo**. Florianópolis, 2004. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. 187p.

CORREIA, G. S. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade**. Florianópolis, 2004. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração. 204 p.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity**: Flow and the psychology of Discovery and Invention. 1st ed. HarperCollins Publishers, NY, USA. 1996

CSILLAG, J.M. **Análise do valor: metodologia do valor**. 3^aed.; SP: Atlas, 1991

DE BONO, E. Criatividade como recurso. **HSM Management**. Edição Especial, 2000.

DE MASI, D. **Fantasia e Concretude** - Criatividade e grupos criativos v.2. RJ: Sextane, 2005

DIAS, R. **Sociologia e Administração**. Campinas, SP: Alínea, 1999

DITTBERNER, M.R. **Causas e efeitos das turbulências nas operações aéreas do aeroporto internacional Hercílio Luz**. Florianópolis, SC. Monografia. Universidade Estadual de Santa Catarina. Geografia. Dezembro, 2001.

DORIN, E. **Dicionário de Psicologia**. 2^aedição, São Paulo: Edições Melhoramentos, 1978

EGAN, T. M. Factors influencing individual creativity in the work place: an examination of quantitative empirical research. **Advances in Developing Human Resources**, 2005, 7(2), 160-181.

FERREIRA, A.B. de H. **Dicionário Aurélio básico da Língua Portuguesa**. RJ: ed. Nova Fronteira, 1988

FERREIRA, M.C. e al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. 2002, 7 (2), 271-280.

FITZHERBERT, V. e LEITÃO, S. P. Repensando a criatividade na empresa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 33(6):115-26, nov/dez., 1999.

FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. SP: Atlas, 1996.

FLORU, R. e CNOCKAERT, J-C. **Introduction à la psychophysiologie du travail**. Nancy: Press Universitaires de Nancy, 1991

FONSECA, C.A.M. da. **Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Salvador - BA. Dissertação. Universidade Federal da Bahia - Administração. 2001, 133p.

FRITZEN, J.S. **Relações Humanas Interpessoais** (Nas convivências grupais e comunitárias) 12ª edição. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

GARDNER, H. **Mentes que criam: uma anatomia da criatividade observada através de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ªed. SP: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ªed. SP: Atlas, 2002

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ªed. SP: Atlas, 1995.

GRAMIGNA, M.R. Criatividade nas organizações na era da globalização. (<http://www.crd2000.hpg.ig.com.br/textos/artigo349.htm>) acesso em 03/06/2004.

HACHETTE, Livre et/ou Hachette multimedia - Les Lumières www.memo.fr (acesso em 15/07/2005)

HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 3ªedição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992

HEERWAGEN, J.H. Creativity. Chapter 15. 06.10.02.doc

(www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch15.pdf) acesso em 11/04/2005

HELLER, R. **Como gerenciar equipes**. 3ªed. SP: Publifolha, 2000

KAO, John. **Criatividade: arte e disciplina**. HSM-Management. São Paulo: savana,v.1, nº6, p.76-82, 1998.

KATZENBACH, J.R. e SMITH, D.K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. RJ: Campus, 2001

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. São Paulo: IBRASA, 1978

KRAFT, Ulrich. Em busca do gênio da lâmpada. **Revista Viver: Mente & Cérebro**, nº142, nov. 2004

LAKATOS, E. e MARCONI, M.A. - **Metodologia Científica**. 3ª edição. SP: Atlas, 2000

_____, **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4ª ed. SP: Atlas, 1992

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 17ª edição. RJ: Jorge Zahar, 2004

LUBART, T. **Psychologie de la Créativité**. Paris: Armand Colin, 2003

MACLEAN, L. Organizational Culture's influence on Creativity and Innovation: A review of the literature and implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**. SAGE Publications. Vol.7, nº2, May 2005, 226-246

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico.SP: Futura, 2000.

MERRIAN, S.B. **Qualitative research and case study application in education**: Revised and Expanded from Case Study Research in education. San Francisco: Jossey-Bass publishers, 1998

MINAYO, M.C. de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 21ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002

MIRSHAWKA, V. **Qualidade da criatividade: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1992.

MONACO, F. de F. **Criatividade no contexto das equipes de trabalho: uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade na Ambev - filial/ S.C.** Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.196p.

MORENO, J.L. **Psychothérapie de groupe et psychodrame**, 2ªed., Paris: PUF,1987

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. RJ: José Olympio, 1999

_____. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. RJ: José Olympio, 2003.

MOSQUERA, J.J.M. **Psicologia da Arte**. Novo Hamburgo: Editora Sulina, 1973

MOURA, R.L. de . **Ações Desenvolvidas pela Administração de Recursos humanos e suas implicações no processo de criatividade: um estudo de cas no setor têxtil de Natal/RN**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Administração. 2001, 105p.

MOTTA,F.C.P e CALDAS,M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. SP:Atlas, 1997.

OLIVEIRA, S. da C. **Catálogo bibliográfico sobre criatividade**. RJ: [s.n.], 2004 (39+283 = 322 títulos) em www.sexodrogas.psc.br/Catalogos.htm (acesso em abril 2005)

OSÓRIO, L.C. **Psicologia grupal**. Porto Alegre: Artmed, 2003

QUICK, T.L. **Como desenvolver equipes bem sucedidas**. RJ: Campus, 1995

PAGÈS, M. **O Poder das Organizações**. SP: Atlas, 6ª edição, 1993

PORTOBELLO. **Sinta-se em Casa**. Tijucas, 2005

PUENTE-PALACIOS, K.E e BORGES-ANDRADE, J.E. O Efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol.9 nº 03, jul-set. 2005

RAFAELLI, R. “Psicanálise e arte: cruz da sublimação”. In **Estudos de Psicologia**, 1996, vol.13, nº1, 11 – 18.

RAUEN, F.J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora Unisul, 2002

REY-DEBOVE, J. & REY, A. Le nouveau Petit Robert. Paris: Les Dictionnaires Le Robert, 1993

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9ªed. SP: Prentice Hall, 2002

ROGERS, C. **Tornar-se Pessoa**. 4ªed., SP: Martins Fontes, 1991

RUIZ, J.A. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 3ªed. SP: Atlas, 1995.

SCHEIN, E.H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982

SCHUTZ, W. C. **Psicoterapia pelo Encontro**. SP: Atlas, 1978

SILVA, N. **As Interfaces entre Cultura e Aprendizagem organizacional: o caso de uma Empresa do Setor Cerâmico de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001, 468p.

SMITH, S. **Monte sua equipe**. SP: Editora Clio, 2002

SOUZA, E.L. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blücher, 1978

SOUZA, N.B. de. **Gestão Estratégica e o Binômio "Aparato Racional-Legal" e "Criatividade" na percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa - UFV**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 2003, 200p.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002

STACEY, Ralph D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler publishers, 1996

STERNBERG, R. J. and LUBART, T.I. The concept of creativity: Prospects and Paradigms (pp.3 -15) in STERNBERG, R. J. **Handbook of Creativity**. Cambridge University Press. NY,USA. 8th printing, 2005.

TERRA, J.C.C. Gestão da criatividade. **Revista de administração**. São Paulo v.35, n.3, p.38-47, Julho/Set.2000.

TORRANCE, E.P. **Criatividade: medidas, testes e avaliações**. SP: Ibrasa, 1976

VELLOSO Fº, F. Considerações sobre a criatividade nas organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 33 (2): 129-45, mar/abr. 1999.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. SP: Atlas, 2000.

_____, Métodos de Pesquisa em Administração. SP: Atlas, 2005

VERGARA, S.C. e CARPILOVSKY, M.P. A Metáfora da organização como sistema criativo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 32(3): 77-98, maio/jun.1998.

VON FANGE, E. **Criatividade Profissional**. SP: Ibrasa, 1971.

WAGNER III, J. e HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional**. SP: Saraiva, 1999

WECHSLER, S.M. **Criatividade: Descobrimos e Encorajando**. Campinas/SP:Editorial Psy.1993

WESTWOOD, R. & LOW, D.R. The Multicultural Muse Culture, Creativity and Innovation. **Cross Cultural Management**. SAGE Publications. 2003 vol. 3(2): 235-259.

ZAGUINI, A. A Relação do Potencial de Flexibilidade Estrutural e Cultural na TCM Informática LTDA. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

ZAPELINI, M. e ZAPELINI, S.M.K.C. **Elaboração de Trabalhos Monográficos**. Florianópolis, SC: Unica, 2001

APÊNDICES

APÊNDICE - A

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP)

Florianópolis, 06 de abril de 2006

Prezado (a) Sr.(a),

Sou doutoranda no programa de Pós-Graduação (PPGEP)/ UFSC, na área de Gestão de Negócios, e estou desenvolvendo uma tese sobre criatividade em equipe. Considerando que a criatividade se faz presente em diferentes setores das organizações, pretende-se caracterizar fatores do ambiente de trabalho que possam influenciar como facilitadores ou bloqueadores da criatividade nas equipes.

Por esta razão, faz-se necessário conhecer a forma como as equipes são definidas nas organizações, como o relacionamento interpessoal e a cultura organizacional interferem na expressão criativa.

O estudo será realizado mediante entrevistas individuais com os integrantes das equipes selecionadas, para obtenção dos dados necessários.

A participação da empresa é fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa. Desde já agradeço sua atenção.

Monica Justino Sens

Monicasens@hotmail.com

Cel. 9962 4275

Res. 048. 3234 5453

Orientador: Profº Dr. Álvaro G. Rojas Lezana

APÊNDICE - B

Formulários para registro de informações - todos os integrantes das equipes

Esta pesquisa é voltada ao estudo da criatividade e pretende identificar que fatores a influenciam em ambientes organizacionais. Sua participação é fundamental neste processo. Obrigada!

Estado civil:

Idade:

Sexo:

Formação escolar:

Local de origem:

Tempo que trabalha na organização:

1. Qual equipe participa:
2. Quanto tempo está nesta equipe:
3. Que atividade executa:
4. Como você conceitua equipe?
5. Como você conceitua criatividade?

Marque com um X, numa escala de 1 a 5 como as seguintes ações do ambiente de trabalho podem influenciar na criatividade, considerando que (1) um tem pouca influência e (5) cinco, muita influência. Na coluna da esquerda, sinalize com um X, dentre os fatores apresentados, quais, na sua opinião, estão presentes nesta organização.

X	AÇÕES	1	2	3	4	5	Facil	Inib
		S	P	M	C	MI		
	6. Valorização da iniciativa							
	7. Liberdade para ação e autonomia							
	8. Possibilidade de errar							
	9. Controle do trabalho							
	10. Centralização do poder							
	11. Liderança participativa							
	12. Recompensa à novas idéias							
	13. Falta de apoio as novas idéias							
	14. Existência de cooperação e confiança entre colegas							
	15. Compartilhamento de idéias entre colegas							
	16. Presença de bom humor e brincadeiras							
	17. Presença do espírito de equipe							
	18. Comprometimento com a equipe							
	19. Respeito e apoio ao colega							
	20. Poucas informações							
	21. Facilidade de comunicação							
	22. Relacionamento interpessoal afetivo							
	23. Incentivo ao treinamento							
	24. Disponibilidade de recursos (material adequado)							
	25. Interesses pessoais							

Legenda:

1= Sem influência; 2 = Pouca influência; 3 = média influência;
4 = considerável influência; 5 = muita influência

APÊNDICE - C

Formulário para Entrevista - indivíduos selecionados

Estado civil:

Idade:

Sexo:

Formação escolar:

Local de origem:

Tempo que trabalha na organização:

1. Qual equipe participa:
2. Quanto tempo está nesta equipe:
3. Participou de outra equipe nesta organização:
4. Que atividade executa
5. Como você conceitua equipe?
6. Como as equipes são formadas?
7. Quais são os critérios utilizados na distribuição das equipes na organização?
8. Como é feita a distribuição do trabalho? (pensar/fazer)
9. Existe algum critério para fazer parte de uma equipe? Você os conhece? Quem os define?
10. Qual é o perfil de pessoas que a organização busca para integrar suas equipes?
11. Na sua opinião, o trabalho de equipe é valorizado na Organização?
12. Na sua opinião, a equipe de que você participa utiliza criatividade?
13. Como sua equipe valoriza as novas idéias?
14. Como você conceitua criatividade?
15. Existe algum tipo de estímulo à criatividade na equipe?
16. Existe algum tipo de estímulo à criatividade na organização?
17. Que ações da organização você considera que podem facilitar a criatividade?
E que ações podem dificultar?
18. Como é o relacionamento das pessoas na Organização?
19. Que ações (fatores) são consideradas importantes na Organização? (o que é valorizado ?)
20. Prevalece o individualismo ou a cooperação? (entre pares, diferentes níveis).
21. Como as decisões são tomadas na Organização?
22. As pessoas se antecipam aos problemas, reagem a eles ou agem de acordo com as necessidades das tarefas?

